

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS TURÍSTICOS, RECREATIVOS, ARTESANALES Y GASTRONÓMICOS
DE SANTA ANA COOPESANTANEÑOS R.L.

CAROLINA PERLAZA PORRAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Marzo, 2024.

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial
para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Maria Fernanda Ibarra

TUTORA

Gloria Alcira Urrego Pava

PROFESORA LECTORA No.1

Roger Valverde Jimenez

PROFESOR LECTOR No.2

Carolina Perlaza Porras

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Para comenzar un proyecto hace falta valentía, visión y confianza, para culminar un proyecto hace falta perseverancia, motivación y pasión pues los triunfos nacen cuando nos atrevemos a brillar. Le dedico este trabajo a las mujeres que se esfuerzan por cumplir sus sueños, que apoyan a otras para ser mejores y que les abren caminos, pues no las ven como competencia, por lo contrario, comprenden que el apoyarse unas a otras nos hace soberanas. Sueña, planifica y trabaja hasta lograrlo. La persistencia y el esfuerzo te ayudarán a alcanzar tus sueños.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, la Virgen y los ángeles que me protegieron, me brindaron sabiduría y me guiaron en este camino. A mi familia que, con sus virtudes y defectos, cada uno de ellos cumplió un papel primordial en el apoyo a mis sueños. A mis colegas y amigas que me apoyaron en las subidas y bajadas, que me escucharon, motivaron y orientaron. A mis compañeras de PROCOOP que con mucho esfuerzo, paciencia y pericia trabajaron hombro a hombro para sacar este proyecto adelante. A los docentes de UCI que me orientaron, motivaron y compartieron sus conocimientos para comprender el universo de la administración de proyectos. A mí misma por creer en mí, no darme por vencida y cumplir mis sueños.

ABSTRACT

El proyecto se plantea a partir de la necesidad de dinamizar la economía en Santa Ana, a raíz de un mapeo de iniciativas realizado por el Gobierno Local, se identifican personas interesadas en integrar una figura asociativa que permita la generación de sinergias, por lo tanto, se genera el proceso para la constitución de una cooperativa, mismo que encuentra en el contexto de recuperación post pandemia COVID19 el momento adecuado para su inicio de operaciones. El objetivo principal del proyecto es desarrollar un Plan de Gestión para la conformación de COOPESANTANEÑOS R.L. con el propósito de generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos. Como objetivos específicos podemos mencionar el realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa, que cumpla con la base social y solidaria que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del INFOCOOP. Así como generar un plan de gestión acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas que permita la dirección de la proyección comercial y social de la cooperativa; por medio de la aplicación de herramientas en administración de proyectos. La metodología implementada fueron los método analítico-sintético, método inductivo y el método deductivo, mediante la aplicación de herramientas como entrevistas, encuestas, juicio de expertos de actores claves y la investigación documental. En un ambiente global cuyo crecimiento económico ha experimentado momentos recesivos, el sector turismo ha sido uno de los que ha recuperado operación y alcanzado rápidamente los niveles de crecimiento postpandemia, por lo tanto, se encuentra en la constitución de esta cooperativa un medio para mejorar la calidad de vida las personas asociadas y dinamizar la economía local del cantón de Santa Ana.

Palabras clave: Cooperativa, gestión de proyectos, turismo, gastronomía, economía social solidaria, plan de gestión, asociados, encadenamientos.

ABSTRACT

The project is proposed from the need to dynamize the economy in Santa Ana, as a result of a mapping of initiatives carried out by the Local Government, people interested in integrating an associative figure that allows the generation of synergies are identified, therefore, the process for the constitution of a cooperative is generated, which finds in the context of post-pandemic recovery COVID19 the right time for its start of operations. The main objective of the project is to develop a Management Plan for the foundation of COOPESANTANEÑOS R.L. with the purpose of generating value to the tourist, recreational, handicraft and gastronomic services owned by the associates, using their initiatives. As specific objectives we can mention the realization of a Feasibility Study, which complies with the social and solidarity base that is regulated by the provisions of Law 4179 of Cooperative Associations for its approval by INFOCOOP. To generate a management plan according to the needs of the cooperative, which will allow the improvement of the products and services offered, by the application project administration tools. The methodology implemented was the analytical-synthetic method, the inductive method, and the deductive method, through the application of tools such as interviews, surveys, expert judgment of key actors, and documentary research. In a global environment where economic growth has been experiencing recessionary moments, the tourism sector has been one of those that has recovered operation and quickly reached post-pandemic growth levels, therefore, the constitution of this cooperative is a means to improve the quality of life of the associates and boost the local economy of the canton of Santa Ana.

Key words: Cooperative, project management, tourism, gastronomy, social solidarity economy, management plan, associates, linkages.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA..... | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| ABSTRACT | 5 |
| TABLA DE CONTENIDO | 6 |
| LISTA DE TABLAS..... | 11 |
| LISTA DE FIGURAS | 12 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 13 |
| ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES | 14 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 16 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 19 |
| 1.1 Antecedentes | 21 |
| 1.2 Problemática..... | 23 |
| 1.3 Justificación del proyecto..... | 25 |
| 1.4 Objetivo general | 28 |
| 1.5 Objetivos específicos..... | 28 |
| 2 MARCO TEÓRICO..... | 29 |
| 2.1 MARCO INSTITUCIONAL..... | 29 |
| 2.1.1 Antecedentes de la institución..... | 30 |
| 2.1.2 Misión y visión..... | 32 |
| 2.1.3 Estructura organizativa..... | 34 |
| 2.1.4 Productos y servicios que ofrece | 36 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1.5 | Teoría de Administración de Proyectos | 37 |
| 2.1.6 | Principios de la dirección de proyectos..... | 38 |
| 2.1.7 | Dominios de desempeño del proyecto | 40 |
| 2.1.8 | Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos | 42 |
| 2.1.9 | Administración, dirección o gerencia de proyectos | 46 |
| 2.1.10 | Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos | 47 |
| 2.1.11 | Ciclos de vida de los proyectos | 51 |
| 2.1.12 | Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos..... | 55 |
| 2.2 | OTRA TEORÍA PROPIA DEL TEMA DE INTERÉS | 57 |
| 2.2.1 | Situación actual del problema u oportunidad en estudio..... | 57 |
| 2.2.2 | Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio | 60 |
| 2.2.3 | Metodologías que se han usado..... | 65 |
| 2.2.4 | Conclusiones y recomendaciones obtenidas | 68 |
| 2.2.5 | Otra teoría relacionada con el tema en estudio..... | 70 |
| | 2.2.5.1 Economía Social Solidaria como fuente de distribución de la riqueza, el desarrollo comunal y el establecimiento de redes..... | 70 |
| | 2.2.5.2 Principales conclusiones del aporte de la Economía Social Solidaria al Desarrollo de las Comunidades..... | 74 |
| | 2.2.5.3 Teoría de la Filosofía Cooperativa y su constitución social..... | 75 |
| | 2.2.5.4 Teoría sobre la Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica. | 80 |
| 3 | MARCO METODOLÓGICO | 86 |
| 4 | FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 87 |
| 4.1 | Fuentes primarias | 88 |
| 4.2 | Fuentes secundarias..... | 89 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.3 | Métodos de Investigación | 90 |
| 4.3.1 | Método analítico-sintético..... | 91 |
| 4.3.2 | Método inductivo | 92 |
| 4.3.3 | Método deductivo..... | 93 |
| 4.4 | Herramientas | 94 |
| 4.5 | Supuestos y restricciones | 97 |
| 4.6 | Entregables..... | 99 |
| 5 | DESARROLLO..... | 101 |
| 5.1 | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD..... | 101 |
| 5.1.1 | Vínculo común de la base asociativa..... | 103 |
| 5.1.2 | Resumen del perfil del grupo..... | 103 |
| 5.1.3 | Calidades de las personas que integran el grupo cooperativo..... | 103 |
| 5.1.4 | Composición del grupo familiar de cada asociado/a, por género y edades..... | 107 |
| 5.1.5 | Escolaridad..... | 107 |
| 5.1.6 | Principal fuente de ingresos de los miembros..... | 108 |
| 5.1.7 | Ingreso familiar promedio..... | 109 |
| 5.1.8 | Ayudas, subsidios o transferencias recibidas por los miembros..... | 110 |
| 5.1.9 | Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa..... | 111 |
| 5.1.10 | Experiencia del grupo en la actividad productiva..... | 113 |
| 5.1.11 | Figura jurídica con la que han venido desarrollando la actividad. (asociaciones, fundaciones, sindicatos o sociedad anónima)..... | 115 |
| 5.1.12 | Capacidad para administrar el proyecto..... | 116 |
| 5.1.13 | Descripción del Objeto Social y Propósitos Fundamentales de la Cooperativa.. | 116 |
| 5.1.14 | Modelo y clase de cooperativa..... | 118 |
| 5.1.15 | Ubicación, Zona de Influencia y Domicilio Legal de la Cooperativa..... | 119 |
| 5.1.16 | Número de personas interesadas en el proyecto y los requisitos que se consideran necesarios para ser asociado/a..... | 120 |
| 5.1.17 | Monto y forma de reunir el capital social inicial..... | 121 |

| | |
|---|---------|
| 5.2 PLAN DE GESTIÓN, CRECIMIENTO Y APOYO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA..... | 122 |
| 5.2.1 Producto o servicio por brindar..... | 122 |
| 5.2.2 Mercado..... | 123 |
| 5.2.3 Proceso productivo..... | 136 |
| 5.2.4 Descripción General de la Estructura Administrativa..... | 145 |
| 5.2.5 Planta Física..... | 147 |
| 5.2.6 Requerimientos generales de recursos financieros..... | 149 |
| 5.2.7 Entidades que Apoyarán el Proyecto..... | - 163 - |
| 5.2.8 Aspectos externos e internos que podrían impedir el desarrollo del proyecto. .- | 165 |
| 5.2.9 Análisis de requerimientos legales, normativos y reglamentarios..... | - 167 - |
| 5.2.10 Gestión Ambiental de la Cooperativa..... | - 169 - |
| 5.2.11 Medidas de Control y Aseguramiento de la Calidad..... | - 172 - |
| 5.2.12 UTILIDAD DE LA COOPERATIVA..... | - 176 - |
| 5.3 APLICAR HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA COOPERATIVA..... | - 178 - |
| 5.3.1 Cronograma de trabajo y metodología plateada para la conformación de la cooperativa..... | - 180 - |
| 5.3.2 Entregables del proyecto..... | - 185 - |
| 5.2.3 Estructura de Desglose de Trabajo..... | - 189 - |
| 5.2.5 Diagrama de Trazabilidad..... | - 191 - |
| 5.2.6 Requerimientos previos..... | 192 |
| 5.2.7 Presupuesto requerido para la puesta en marcha de la cooperativa..... | 193 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.2.8 | Matriz Influencia Poder de los Interesados..... | 195 |
| 5.2.9 | Análisis de Riesgos..... | 200 |
| 5.2.10 | Proceso de capacitación COOPESANTANEÑOS R.L..... | 208 |
| 5.2.10.1 | Alineamiento Organizacional para Cooperativas de Reciente Constitución..... | 209 |
| 6 | CONCLUSIONES..... | 214 |
| 7 | RECOMENDACIONES..... | 218 |
| 8 | VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE..... | 219 |
| | Lista de Referencias..... | 250 |
| | Anexos..... | 253 |
| | Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG..... | 253 |
| | Anexo 2: EDT del PFG..... | 264 |
| | Anexo 3: Cronograma del PFG..... | 264 |
| | Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar..... | 267 |
| | Anexo 5: Otros..... | 273 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | <i>Fuentes de Información Utilizadas</i> | 89 |
| Tabla 2 | <i>Métodos de Investigación Utilizados</i> | 93 |
| Tabla 3 | <i>Herramientas Utilizadas</i> | 96 |
| Tabla 4 | <i>Supuestos y restricciones</i> | 97 |
| Tabla 5 | <i>Entregables</i> | 99 |
| Tabla 6 | <i>Grupo Pre Cooperativo Santa Ana, 2023</i> | 104 |
| Tabla 7 | <i>Composición Grupo Familiar Grupo Pre Cooperativo Santa Ana</i> | 107 |
| Tabla 8 | <i>Cantidad de personas que han recibido ayudas</i> | 111 |
| Tabla 9 | <i>Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa</i> | 112 |
| Tabla 10 | <i>Experiencia del grupo en la actividad productiva, 2023</i> | 114 |
| Tabla 11 | <i>Perfil de Clientes</i> | 124 |
| Tabla 12 | <i>Líneas de servicios por brindar</i> | 126 |
| Tabla 13 | <i>Competidores directos</i> | 132 |
| Tabla 14 | <i>Proceso productivo de la cooperativa</i> | 136 |
| Tabla 15 | <i>Planta Física</i> | 147 |
| Tabla 16 | <i>Presupuesto Capital Social Inicial</i> | 149 |
| Tabla 17 | <i>Flujo de Caja COOPESANTANEÑOS R. L. detallado para el Primer año</i> | 151 |
| Tabla 18 | <i>Flujo de Caja COOPESANTANEÑOS R. L. totalizado para los primeros 5 años</i> | 155 |
| Tabla 19 | <i>Análisis Costo Beneficio</i> | 157 |
| Tabla 20 | <i>Análisis VAN y TIR</i> | 157 |
| Tabla 21 | <i>Presupuesto para la puesta en marcha de la cooperativa</i> | 194 |
| Tabla 22 | <i>Registro de Interesados</i> | 197 |
| Tabla 23 | <i>Matriz Poder - Interés</i> | 199 |
| Tabla 24 | <i>Registro de Riesgos del Proyecto (Priorización)</i> | 200 |
| Tabla 25 | <i>Registro de Riesgos del Proyecto (Priorización) COOPESANTANEÑOS, 2023</i> | 203 |
| Tabla 26 | <i>Análisis de Impacto P5</i> | 229 |
| Tabla 27 | <i>Análisis de Dimensiones del Desarrollo Regenerativo</i> | 246 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|---------|
| Figura 1 | <i>Estructura Organizativa</i> | 34 |
| Figura 2 | <i>Proyectos Predictivos</i> | 43 |
| Figura 3 | <i>Proyectos Adaptativos</i> | 44 |
| Figura 4 | <i>Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.</i> | 50 |
| Figura 5 | <i>Ciclo de Vida del Proyecto</i> | 52 |
| Figura 6 | <i>Ejemplo de ciclos de vida de distintos proyectos.</i> | 53 |
| Figura 7 | <i>Ciclo de vida del proyecto considerando costo y tiempo</i> | 54 |
| Figura 8 | <i>Ubicación HUB Comunal Santa Ana, 2023.</i> | 119 |
| Figura 9 | <i>Zona de influencia isócrona.</i> | 120 |
| Figura 10 | <i>Ubicación de las principales empresas competidoras de la cooperativa, a nivel nacional.</i> | 135 |
| Figura 11 | <i>Organigrama de la cooperativa.</i> | 146 |
| Figura 12 | <i>Jerarquía de las Leyes de una Empresa Cooperativa.</i> | - 167 - |
| Figura 13 | <i>Revisión documental referente al quehacer de la cooperativa.</i> | - 181 - |
| Figura 14 | <i>Cronograma de Trabajo para la puesta en marcha de la cooperat-</i> | 190 |
| | - | |
| Figura 15 | <i>Análisis FODA COOPESANTANEÑOS R.L.</i> | 207 |
| Figura 16 | <i>Temas de Capacitación para el Alineamiento Organizacional para cooperativas de reciente constitución.</i> | 211 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Gráfico 1 | <i>Escolaridad Base Asociativa, 2023.....</i> | 108 |
| Gráfico 2 | <i>Principal fuente de ingresos de los asociados (as).....</i> | 109 |
| Gráfico 3 | <i>Ingreso promedio de los asociados (as)</i> | 110 |
| Gráfico 4 | <i>Cantidad de personas que han recibido ayuda, 2023.....</i> | 111 |
| Gráfico 5 | <i>Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa.</i> | 113 |
| Gráfico 6 | <i>Figura Jurídica que se encuentran desarrollando la actividad.....</i> | 115 |
| Gráfico 7 | <i>Registro de Interesados Poder Interés.....</i> | 198 |

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.

CANAESS: Cámara Nacional de Economía Social Solidaria.

CANATUR: Cámara Nacional de Turismo.

CCC-CA: Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica

CCO: Comité Central Organizador.

CEBS: Comité de Educación y Bienestar Social.

CENECOOP: Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

CONACOOOP: Concejo Nacional de Cooperativas.

EF: Estudio de Factibilidad.

ESS: Economía Social Solidaria.

FONADE: Fondo Nacional para el Desarrollo.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU: Organización de Naciones Unidas

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge. (Cuerpo de Conocimientos en Administración de Proyectos)

PMI: Project Management Institute. (Instituto de Administración de Proyectos)

PROCOOP R.L.: Cooperativa de Servicios Profesionales.

PVU: Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad.

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNA: Universidad Nacional.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se plantea a partir de la necesidad de dinamizar la economía en el cantón, a raíz de un mapeo de iniciativas y actores realizado por la Municipalidad de Santa Ana, se identifican múltiples personas interesadas en integrar algún tipo de figura asociativa que permita la generación de sinergias entorno a la cuenta satélite del turismo, por lo tanto, se genera el proceso para la constitución de la organización cooperativa presente, mismo que encuentra en el contexto de recuperación post pandemia COVID19 el momento adecuado para su inicio de operaciones.

En un ambiente global cuyo crecimiento económico ha experimentado momentos recesivos, el sector turismo ha sido uno de los que mayormente ha recuperado su tasa de operación y alcanzado rápidamente los niveles de crecimiento prepandemia, por lo tanto, se encuentra en la constitución de esta cooperativa un medio para mejorar la calidad de vida de todas las personas asociadas a la idea, así como una oportunidad importante para dinamizar la economía local del cantón de Santa Ana.

En el cantón de Santa Ana existe una fuerte organización política, comunitaria y comercial, por lo que este proyecto plantea el reto de conformar una red articulada con el municipio, personas, otras instituciones públicas y privadas, para crear una organización con base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP

Dicha cooperativa debe permitir acceder a nuevas alternativas de crecimiento económico a partir de los principios cooperativos y la legislación vigente, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de las personas, familias y organizaciones más afectadas por el impacto de la pandemia.

Por lo tanto, el objetivo principal del proyecto es desarrollar un Plan de Gestión para la conformación de la cooperativa de Santa Ana COOPESANTANEÑOS R.L. con el propósito de generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos que permitan dinamizar la economía del cantón de Santa Ana.

Como objetivos específicos podemos mencionar el realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del INFOCOOP. Así como generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.

El siguiente proyecto presenta un análisis de posibilidad, validando los antecedentes, propósito, modelos, requisitos, zona de influencia, capital social inicial y planta física; así como el estudio de la viabilidad, pues a partir de la encuesta socioeconómica se determinan características similares del grupo pre cooperativo, como el

rango etario, escolaridad, principales fuentes de ingresos, experiencia, recursos con que cuentan, capacidad de administración y el vínculo para desarrollar la actividad productiva, definiendo de esta manera el perfil de la persona asociada. Se diseñará la utilidad del proyecto, validando los servicios a brindar, el mercado de afluencia, los procesos productivos. La estructura administrativa, los recursos disponibles como fuentes de financiamiento e instituciones de apoyo desde su normativa.

La metodología implementada fueron los método analítico-sintético, método inductivo y el método deductivo, mediante la aplicación de herramientas como entrevistas, encuestas y juicio de expertos de actores claves, así como la investigación documental.

En los resultados encontrados podemos mencionar que los emprendedores ocupan del apoyo de unos de otros para formar encadenamientos que les permitan crecer y ser más sólidos en la oferta de sus servicios o productos, que el cooperativismo es una forma de asociación comunal, apoyo de sinergias y mutualidad que permite propiciar las capacidades de sus asociados, promover las ventas y mejorar la calidad de las personas vinculantes.

Se puede concluir que con el estudio de factibilidad la sostenibilidad de la cooperativa es viable para los primeros años de gestión de la misma, el desarrollo de este proyecto servir como vehículo para fomentar la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de gestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, solidaria y colaborativa.

Una de las principales visiones de la cooperativa de servicios es participar en cualquier ramo de la actividad económica, lícita, social o cultural que ayude al mejoramiento socioeconómico de los asociados para protegerlos contra los reveses de la fortuna, desempleo, enfermedades y dificultades similares que estos puedan llegar a tener en un futuro debido a factores externos que afecten su desempeño como profesionales.

Para desarrollar y estimular el espíritu de iniciativa y trabajo entre los asociados, a fin de que contribuyan a incrementar la prosperidad de la asociación, ya que, el beneficio que estos reciben dentro de la empresa corresponde a su labor desempeñada y los excedentes que genera la actividad económica de la empresa, que por lo general es reinvertida en la organización cooperativa o bien sea repartida entre sus integrantes; cada persona asociada deberá aportar para el inicio de sus operaciones un monto determinado de capital social, así como recursos materiales con los que cuentan en separado, para fortalecer la operación general de la cooperativa, entre los cuales se encuentran: amenidades de hospedaje, talleres para producción artesanal, menaje (pequeño y grande) para cocina, experiencia profesional, que servirán de base operativa para el giro comercial.

Desde la perspectiva de gestión de proyectos podemos concluir que el proyecto cuenta con la factibilidad financiera, la viabilidad organizativa - administrativa, los requisitos legales y la posibilidad ambiental para desarrollar la oferta de servicios que los emprendedores requieren llevar a cabo. Además, las herramientas utilizadas para el análisis efectuado permiten tomar medidas administrativas para a correcta gestión de la cooperativa.

La gestión de proyectos ayuda a las cooperativas a plantear el uso de sus recursos de manera eficiente. Al seguir un enfoque estructurado, se pueden evitar desperdicios y optimizar los procesos. Los proyectos permiten a las cooperativas planificar y definir sus objetivos a largo plazo, para alinear sus acciones con su misión y visión. Los proyectos

brindan oportunidades para diversificar las actividades de la cooperativa. Pueden incluir áreas como expansión de servicios, desarrollo de nuevos productos o acceso a nuevos mercados. Asimismo, pueden agregar valor a los miembros de la cooperativa y a la comunidad en general. En síntesis, los proyectos en la gestión cooperativa son herramientas poderosas para el crecimiento sostenible, la eficiencia y el impacto positivo en la comunidad.

Desde el punto de vista de personeros del INFOCOOP esta cooperativa es un trampolín para impulsar a los pequeños y medianos productores del cantón de Santa Ana, para exponer sus servicios o productos en el mercado nacional y en un futuro en el mercado internacional. La meta de esta cooperativa es realizar acciones que tiendan a lograr una mejor calidad de vida de sus asociados, mediante la prestación de servicios, la promoción de procesos participativos, y generación y ejecución de proyectos; dirigiendo sus esfuerzos hacia el desarrollo y fortalecimiento integral de los miembros y la comunidad.

Asimismo, se visualizará la utilidad de la cooperativa, planteando los beneficios cuantitativos y cualitativos del proyecto, tomando como referencia la integración e innovación que se puede aportar al cantón de Santa Ana y a las personas asociadas.

Sin embargo, se le recomienda a la base asociativa y a los cuerpos directivos, revisar de manera constante los estados financieros y las actas de las sesiones de cuerpos directivos o comisiones para verificar el cumplimiento de los planes y acciones que se planteen, así como seguir el plan de capacitación que el CEBS promueva, ya que la mayoría de los asociados deben familiarizarse con la doctrina cooperativa y comprender la gestión de una empresa cooperativa y las implicaciones que esto lleva al margen de la ley. Desde la gestión ambiental, la creación de una comisión que esboce una política que propicie las buenas prácticas para el correcto uso de los recursos, el adecuado desecho de los residuos y la creación de pautas para la contratación de proveedores, así como de los convenios para las alianzas estratégicas que propicien la sostenibilidad operativa de la cooperativa y que establezca márgenes de calidad y control para los resultados óptimos de los objetivos que se trace la base asociativa.

Cabe destacar que la creación de comisiones es una práctica acertada para la gestión de proyectos y diversificación de servicios en las empresas cooperativas permitiendo apalancar el logro de los objetivos.

Es satisfactorio indicar que con la Asamblea Constitutiva se dio el sustento legal para la conformación de la cooperativa y presentar la documentación pertinente ante las diferentes instancias como lo son el INFOCOOP, el MTSS y el Ministerio de Hacienda.

En el caso de las cooperativas, el fin último es el bienestar de los asociados, que estos tengan trabajo y puedan colocar sus servicios o productos en el mercado, ya que, los excedentes generados por la operación de la cooperativa se reinvierten en más servicios para los asociados. Esto incluye mejoras en la calidad de vida, satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales comunes de los asociados.

Santa Ana tiene la ventaja de ser un valle de posibilidades, en el cual, su cercanía con el centro capitalino y la conservación de tradiciones costarricenses lo hace atractivo para el turista, además de contar con un clima favorable y personas emprendedoras en áreas turísticas y gastronómicas, que lo que requieren es unirse para formar encadenamientos productivos.

1 Introducción

Este proyecto de graduación planteó la necesidad de un grupo de personas emprendedoras que, en aras de mejorar su calidad de vida, se agrupan para la conformación de una cooperativa. El común denominador de este grupo de emprendedores es que cuentan con una pequeña o mediana empresa, o bien trabajan en la informalidad, ofreciendo servicios en turismo, recreación, artesanías y gastronomía.

Aunado a esto, son habitantes del cantón de Santa Ana o bien mantienen sus operaciones o clientes en dicha localidad, lo que representa una ventaja competitiva, pues en el 2020, en medio de la pandemia, el Gobierno Local de Santa Ana conforma una comisión especial debido a la preocupación de la inestable economía local, esto por el cierre parcial o total de servicios por las restricciones sanitarias de la pandemia de covid-19.

Es así como el Concejo Municipal del Gobierno Local de Santa dispone de recursos económicos para contratar una empresa que oriente a este grupo de personas en la conformación de la cooperativa y la presentación de los requisitos solicitados por e INFOCOOP y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su formalización.

Mediante contratación pública se contrata a la Cooperativa de Servicios Profesionales PROCOOP R.L. empresa la cual nace como una idea de progreso laboral entre 24 jóvenes fundadores y emprendedores, oriundos de distintas zonas del país, en la cual se pudieran desarrollar sus amplios conocimientos académicos y competencias, aprovechando ser un grupo de profesionales con herramientas y conocimiento para formar parte del campo laboral de Costa Rica y de esta manera contribuir al desarrollo económico y social.

El cooperativismo es el eje central de PROCOOP RL, pues desde muy jóvenes los asociados han crecido bajo la doctrina cooperativa. Estos profesionales han formado parte de varios procesos de formación, entre los que destacan cooperativismo y desarrollo humano, también, de un trabajo de liderazgo en conjunto, que les ha permitido el logro de objetivos individuales y colectivos.

Además, de ser profesionales ya graduados con competencias académicas en diversas áreas, lo cual contribuye a brindar un servicio de calidad enfocado en las necesidades de cada uno de los clientes dentro o fuera del sector cooperativista.

“La cooperativa PROCOOP RL fue constituida en el año 2018 bajo el modelo de Asociación Cooperativa Tradicional según lo estipula el artículo 15 de la Ley No 4179 Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP. Su clasificación responde a una cooperativa de Servicios Múltiples según los artículos 23 y 26 de la misma ley.” (PROCOOP R.L., 2023)

Por lo cual, PROCOOP ya vivió la conformación de una empresa cooperativa, trabaja con empresas de la ESS y es consultor en temas cooperativos, además de que mantienen una vinculación con el INFOCOOP al formar parte de su Programa de Germinación Empresarial, por ende, el Gobierno Local le adjudica dicha contratación.

De esta forma los emprendedores de Santa Ana, cuenta con la asesoría para realizar el Estudio de Factibilidad que es requisito para presentar al INFOCOOP y valorar de esta forma la viabilidad del proyecto; así como la realización de la Asamblea Constitutiva que dará el sustento legal para la conformación de la cooperativa ante las instancias públicas correspondientes.

Por lo cual, se pretende, realizar un análisis de las variables socioeconómicas del grupo pre cooperativo, así como de la estructura organizativa que conformara la cooperativa, estudio de mercado y financiero, en el cual podremos encontrar análisis como el VAN, la TIR, la relación costo beneficio, matriz de interesados con su grado de poder e influencia, la matriz de riesgos, la estructura de desglose de trabajo, el presupuesto requerido tanto para el proyecto como la proyección presupuestaría para los primeros cinco años de gestión de la cooperativa con el propósito de contar con la viabilidad administrativa, económica y social, además de los Estatus Sociales que se requieren para realizar la conformación y Asamblea Constitutiva de la cooperativa.

1.1 Antecedentes

Los emprendedores de Santa Ana en materia de turismo, recreación, gastronomía y artesanía trabajan en sociedades anónimas, siendo pymes o MiPymes, o bien de manera informal, siendo esto un factor de rezago para la economía del cantón, pues implica esfuerzos aislados por parte de la población económicamente activa.

Con la primera ola de la pandemia y ante las restricciones sanitarias a principios del 2020, se visualizó el cierre parcial o total de negocios en Santa Ana, siendo afectada su economía, por ende, el Gobierno Local articula una serie de acciones para apoyar a su población para mejorar su calidad de vida y ser más prósperos. Entre las cuales podemos encontrar la conformación de una cooperativa, para que de una manera democrática y bajo un modelo económico social, puedan crear alianzas y apoyarse los unos a los otros.

Cabe destacar que “toda organización pública y privada enfoca sus esfuerzos en direccionar sus acciones a futuro, en esta perspectiva la planificación estratégica es el factor crítico de éxito que utilizan los niveles directivos y gerenciales para el cumplimiento de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.” (Municipalidad de Santa Ana, 2018)

Estos procesos deben establecer los productos o metas en el tiempo, el espacio, los medios y los recursos tanto económicos como humanos que dispone para la puesta en marcha de proyectos, planes de negocio o incluso planes institucionales.

En este sentido, la planificación estratégica debe alinear los diferentes intereses para lograr los resultados esperados. “Es fundamental definir el estado de la cuestión de lo que se va a realizar sin dejar de lado la amplitud a utilizar, que es lo estratégico, lo táctico y lo operativo que deben estar al unísono.” (Municipalidad de Santa Ana, 2018)

La importancia de la viabilidad de un proyecto se define en la medida que permite anticiparse a los posibles cambios no previstos, disminuir los riesgos, los problemas y sobre pasar de manera planificada nuevos retos.

En el proceso de la estructuración del proyecto se debe considerar la información existente, sobre la base de la realidad, considerando así, las debilidades y amenazas del entorno identificar las oportunidades y fortalezas y como potenciarlas.

El presente estudio de factibilidad parte de la situación real de cada uno de los emprendedores, prioridades y necesidades que necesitan solventar para un futuro próspero y competitivo de sus negocios.

- Para lograr la viabilidad de la cooperativa se debe tener identificado:
- La incidencia del proceso administrativo como un todo y siendo la base del planeamiento de la organización.
- La cobertura de lo planeado y el tiempo.
- Como se aborda el corto, mediano y largo plazo en ese proceso.
- Visión, misión y valores: viables y reales para la organización.
- Objetivos estratégicos, metas, políticas y normas institucionales.
- Presentación de la propuesta estratégica.
- Factores de éxito.
- Gestión del plan y seguimiento.

Definitivamente es clave para la toma de decisiones que exista compromiso de todos los actores de la organización, quienes deben conocer el plan. Los cuerpos directivos deben ser quienes puedan conciliar las diferencias, aplicar los cambios en la fase operativa y además vigilan el curso correcto hacia la meta planteada en el tiempo. Es conveniente que exista una correcta congruencia entre lo que se propone y lo que se ejecuta para el cumplimiento máximo de la eficacia y eficiencia.

Si bien es cierto que las cooperativas dinamizan la economía local y propician la democracia, sin un plan operativo que respalde su accionar es una mera ocurrencia, por lo cual, para el presente proyecto de graduación se propone una estructura de trabajo bajo la ESS que propicie a

los emprendedores organizarse para trabajar de manera conjunta y poder ofertar sus productos y servicios de una manera eficaz.

1.2 Problemática

Desde hace años en Costa Rica viene presentando problemas cuando se trata de crear o mantener una empresa a flote; esto lo podemos contemplar gracias a tres aspectos importantes que son cruciales para crear un emprendimiento o bien mantenerlo; los cuales son la burocracia que se necesita realizar para crear una empresa, acceso al crédito y la situación fiscal de país.

“Probablemente la Cumbre Mundial del Emprendimiento en Silicon Valley, en el 2016, en donde convergieron más de 700 empresarios de 170 países convencidos de que las PYMES son clave del crecimiento, del desarrollo económico y la reducción de la pobreza, marcó el inicio de la visibilidad, a gran escala y apoyo internacional hacia este sector.” (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2022)

Cuatro años después de esta cumbre, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, declaró el 27 de junio como el Día Internacional de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, mientras que la Cámara de Comercio de Costa Rica, CCCR, un año antes a la declaratoria, ya había conformado su primera Comisión Pyme, desde esta perspectiva podemos inferir las buenas prácticas y gestión activa que tiene el país para el apoyo de los pequeños y medianos emprendedores.

“Según datos del Banco Mundial, las PYMES en el mundo representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales y están generando oportunidades económicas importantes en sectores de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la tecnología móvil.” (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2022)

La pandemia dejó claro la vulnerabilidad económica de las PYMES, debido a que muchas de ellas se ubican en sectores seriamente afectados como turismo, recreación, restaurantes y bares. Su liquidez no pudo hacer frente a los problemas de solvencia, muchas acumularon deudas y

hasta se endeudaron más para continuar operando y tras dos años de cierres intermitentes y aforos al 50%, quedaron con una carga de deuda muy superior a su capacidad de reembolso.

En Costa Rica, el sector económico que reúne una mayor cantidad de empresas, -según el Estado de Situación PYME 2021, del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC-, es servicios que representó el 66,0% del total de las empresas activas del país, comercio el 21,1%, industria el 5,0% y el sector agropecuario el 6,2%. (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2022)

Solamente las empresas del sector servicios obtuvieron una tasa de crecimiento positiva a lo largo de los años antes del 2020, que pasó de 86.136 empresas a 90.636 empresas, lo cual representó un incremento de 5,2%. Pero al llegar el Covid, el pronóstico del FMI fue acertado, y las PYMES formales decrecieron en nuestro país y en las economías avanzadas durante el 2021 en un 5%.

Costa Rica no difiere mucho de los datos mundiales relacionados a las PYMES, ya que el 47% de nuestro empleo es generado por este sector, que a su vez representa el 35.7% del Producto Interno Bruto en Costa Rica.

Por tanto, es un deber para las organizaciones gremiales del sector privado, reconocer el importante aporte de las PYMES al país, y dirigir esfuerzos a reducir las altas cargas sociales y cargas impositivas empresariales, disminuyendo la retención del I.V.A., el exceso de tramitología, renta con el pago de tarjetas, la base de las tasas de interés para en la Banca Pública y flexibilizando algunos requisitos (especialmente los avales) del financiamiento a través del Sistema de Banca para el Desarrollo, entre otras acciones.

Tal y como lo ha señalado la ONU, las micro, pequeñas y medianas empresas son vitales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el Objetivo 8, de trabajo decente y crecimiento económico y el Objetivo 9, de impulso a la industria, innovación e infraestructura.

Reconocer el importante aporte de las PYMES al país no debe limitarse a celebrar su día, sino a crear un compromiso entre el sector privado y el estado para apoyar su fortalecimiento,

trabajando en acciones directas y especializadas que las desarrollen, mejoren su competitividad, gobernanza y encadenamientos.

Ante lo anterior nos podemos cuestionar ¿Qué recursos requieren los emprendedores de servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana para fortalecer sus negocios?

De esta manera, el Gobierno Local de Santa Ana, promueve acciones desde su Área de Desarrollo Humano – Proceso de Desarrollo Económico Local para apoyar a su ciudadanía, promoción de desarrollo económico local, vulnerabilidad y riesgo social, seguridad alimentaria, genero, cultura, entre otros.

Así, la hipótesis central del PFG es la posibilidad que tienen los emprendedores en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana se asocien para conformar una cooperativa y de esta manera realizar encadenamientos comerciales que permitan el fortalecimiento de la actividad productiva de las personas asociadas.

Es por esta razón que, con la comisión especial, se cuentan con los recursos financieros y humanos, para apoyar la conformación de la cooperativa y con el acompañamiento de las consultoras de PROCOOP R.L. poder analizar si dicho proyecto es factibilidad y establecer una estrategia de corto y mediano plazo que permita a operación y correcta gestión de la cooperativa.

1.3 Justificación del proyecto

Durante mucho tiempo las Pymes en Costa Rica han luchado por subsistir y sobrevivir, pasando en varias ocasiones por el conocido “valle de la muerte”, en el cual los proyectos son insolventes, los costos son mayores que los beneficios, no cuentan con flujo de caja ni créditos blandos para el pago de obligaciones, o sencillamente, todo lo anterior mencionado.

Las razones son muchas por las cuales es tan difícil ser Pyme formal en Costa Rica, pero se debe mencionar una de gran relevancia: la debilidad del Sistema de Banca para el Desarrollo, SBD.

Los fondos de SBD no llegan a las Pymes, y los requisitos para acceder a ellos son inalcanzables, por lo que no queda otro camino que endeudarse y endeudar el patrimonio familiar, si es que se cuenta con bienes inmuebles que puedan darse como aval.

El fondo del financiamiento del FONADE, que brinda avales para impulsar programas orientados al apoyo de beneficiarios del SBD, es una utopía, porque igualmente es difícil accederlo para garantizar operaciones financieras por insuficiencia de garantía que no puedan ser sujetos de financiamiento, en condiciones y proporciones favorables al adecuado desarrollo de sus actividades.

Si a la situación de deficiencia del SBD le añadimos la crisis que la pandemia causó a la economía nacional, como lo son los altos costos de importaciones, escasez de materia prima y, por ende, impuestos más altos en la misma proporción, e inexistencia de créditos de rescate, puedo afirmar que el panorama para las Pymes es nefasto.

Y peor aún si operan de manera informal como algunas de las personas del grupo pre cooperativo de Santa Ana. Lo cual dificulta la operación de sus ideas de negocio.

Es por ello por lo que el acompañamiento de organizaciones del estado como el Gobierno Local, el INA, ministerios, universidades, entre otros, es tan importante para el desarrollo de las ideas productivas que puedan apoyar el desarrollo del ODS 1 poner fin a pobreza y el ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico.

Pues como lo comenta la misma base asociativa de la cooperativa, lo que requieren es de trabajo para llevar sustento a sus familias y mejorar su calidad de vida.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (2020), las cooperativas son “empresas centradas en las personas que son propiedad, están controladas y son dirigidas por y para sus miembros crean con el fin de responder a necesidades y aspiraciones comunes.”

De esta manera, las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras, y porque no son propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad se quedan en las comunidades donde se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros.

En otras palabras, las cooperativas son empresas de personas, están constituidas por aportes voluntarios indivisibles (nunca se separa el aporte de la persona), y están basadas en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Así como en los principios de asociación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y el sentimiento de comunidad.

La Constitución Política, en su Artículo 64, destaca la importancia del cooperativismo para la sociedad costarricense, y la Sala Constitucional, en su Voto 5398-94 del 20 de setiembre de 1994, establece que:

“La función de las cooperativas, sus métodos de trabajo, así como los fines y objetivos que les rigen son diferentes de las asociaciones y sociedades con fines de lucro. Es de fundamental importancia reconocer la asociación cooperativa como una forma especial de ejercicio de la empresa... La sociedad cooperativa, sólo será tal, en la medida en que represente una asociación de personas que regulan de un modo determinado sus relaciones sociales, en atención a una mejor distribución de la riqueza y de formas avanzadas de participación responsable y democrática de sus miembros.”

Según cifras de la Alianza Cooperativa Internacional (2020), “el 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de los tres millones de cooperativas en el planeta. En Costa Rica, el 20% de la población está asociado a alguna de las 630 cooperativas existentes, participando como propietarios en la producción de bienes y servicios que representan un 5% del Producto Interno Bruto.”

Montero García, en Cooperativismo y Desarrollo Rural, explica que “las cooperativas están presentes en todas las ramas de la economía y además se caracterizan por una extrema diversidad, tanto por lo que se refiere a su tamaño (número de efectivos y volumen de negocios) como a su actividad y ubicación. (...) La importancia de las cooperativas no pueden limitarse únicamente a su peso económico, depende también de su dimensión social y cultural, que influye profundamente en

la dinámica de cambio de la sociedad (...) Las cooperativas poseen una capacidad especial para acompañar socialmente el desarrollo tecnológico y para elaborar estrategias de respuesta a las demandas sociales de una nueva ciudadanía y de democracia económica.”

En 2017, Incae Business School, realizó un estudio para determinar el impacto de las cooperativas en el Índice de Progreso Social fuera del Gran Área Metropolitana. Una de las conclusiones de la investigación es que, a mayor actividad de las cooperativas, mayor es el índice de progreso social.

De esta manera, con la conformación de la cooperativa, los asociados no realizarán esfuerzos aislados y podrán acceder a una serie de beneficios que el INFOCOOP, CENECOOP, CONACOOOP, ACI, CCC-CA, entre otros organismos cooperativos le pueden brindar para el desarrollo y efectividad de la operación de la cooperativa, dinamizando la economía local del cantón de Santa Ana.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un Plan de Gestión para la conformación de la cooperativa de Santa Ana COOPESANTANEÑOS R.L. con el propósito de generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos que permitan dinamizar la economía del cantón de Santa Ana.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.
3. Aplicar herramientas de la Administración de Proyectos para la puesta en marcha de la Cooperativa.

2 Marco teórico

Para el desarrollo del presente PFG es importante complementar la formulación con bases relevantes que fundamenten la contextualización e importancia del tema electo, para ello se abordarán contenidos desde la perspectiva propia de la gestión de proyectos, el ambiente en el cual se desarrolla y la integración de la teoría con la práctica.

En cada contenido se definen, desde cada una de las perspectivas los conceptos que repercuten la base e importancia además de la respectiva legislación que lo acompaña.

2.1 Marco institucional

El desarrollo del PFG se enmarca en la necesidad que tienen emprendedores de Santa Ana de comercializar sus servicios y productos. La Municipalidad de Santa Ana desde su Concejo Municipal y el Proceso de Desarrollo Local de la Oficina de Gestión de Desarrollo Humano, apoyan la iniciativa que tienen los emprendedores para unirse y conformar una cooperativa.

El Gobierno Local de Santa Ana “es la institución a través de la cual las personas ciudadanas habitantes de un mismo cantón promueven y administran sus propios intereses. La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio (...) capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines. La

municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política.” (Municipalidad de Santa Ana, 2021)

Durante la pandemia, se conformó en el Concejo Municipal la Comisión Especial COVID-19 del Concejo Municipal 2020-2021 y se consolida la iniciativa de constituir una cooperativa que permita aglutinar asociativamente los esfuerzos de los emprendedores locales.

De esta manera, el Gobierno Local contrata a PROCOOP R.L. como empresa cooperativa consultora para acompañar a los emprendedores a conformar el grupo pre cooperativo y la documentación necesaria para presentar ante el INFOCOOP y el MTSS la documentación necesaria para consolidar la cooperativa y realizar la Asamblea Constitutiva.

2.1.1 Antecedentes de la institución

Santa Ana se caracteriza por ser un cantón que ofrece a sus habitantes y visitantes un ambiente relajado y de modernas comodidades en cuanto a hospedaje, vivienda, gastronomía, recreación y entretenimiento se refiere. Su economía es diversa, siendo la más importante la que respecta al comercio, el sector inmobiliario y los servicios, principalmente financieros. Los distritos de Pozos y Brasil poseen una alta concentración de áreas comerciales y financieras, albergando varios parques empresariales y centros comerciales modernos, mientras que los distritos de Uruca y Santa Ana albergan diferentes áreas residenciales. Un 53,95% de la población es económicamente activa. La agricultura se desarrolla principalmente en el distrito de Salitral, donde sobresale la producción de café y cebolla.

Durante el 2020, la pandemia del Covid 19 trajo consigo el cierre de establecimientos por la disminución de ventas, los emprendedores y trabajadores sufrieron ceses laborales y algunas empresas cerraron. Por lo cual, desde el seno del Gobierno Local de Santa Ana, se plantean diferentes alternativas para dinamizar la economía local; de esta forma surge la convocatoria realizada por el Gobierno Local de Santa Ana de la Comisión Especial COVID-19 del Concejo Municipal 2020-2021

y se consolida la iniciativa de constituir una cooperativa que permita aglutinar asociativamente los esfuerzos de los emprendedores locales.

En el cantón de Santa Ana existe una fuerte organización política, comunitaria y comercial, por lo que este proyecto plantea el reto de conformar una red articulada con el municipio, personas, otras instituciones públicas y privadas, para crear una organización con base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Dicha cooperativa debe permitir acceder a nuevas alternativas de crecimiento económico a partir de los principios cooperativos y la legislación vigente, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de las personas, familias y organizaciones más afectadas por el impacto de la pandemia.

Este proyecto busca la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de gestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, social, solidaria y colaborativa. Facilitando además la creación de encadenamientos productivos que representa por sí mismo una estrategia para el desarrollo de los territorios, indispensable dadas las consecuencias derivadas de la pandemia.

Pero además, vale la pena resaltar algunos elementos que serán analizados más adelante y que favorecen el desarrollo de una cooperativa de servicios, que incluye: múltiples servicios de turismo, recreación, gastronomía y artesanía, lo cual inicia con la ubicación estratégica del cantón; inserto en un área privilegiada del GAM, con acceso a aeropuertos internacionales y nacionales, con salida directa a las principales carreteras nacionales y una diversidad de flora, fauna y geografía sobresaliente a nivel nacional, el cantón posee muchas ventajas competitivas para el giro comercial de la organización cooperativa, lo cual, aunado a un clima de negocios favorable, una comunidad tendiente a la colaboración, que va a migrar a la cooperación a través de esta organización, y un empresariado local (se incluyen acá tanto personas empresarias como emprendedoras) consciente de la necesidad de articular esfuerzos en pro del desarrollo y progreso del cantón, junto a un Gobierno

Local comprometido con el impulso de la generación económica local, hacen de esta, una iniciativa productiva valiosa y un mecanismo real y potente para mejorar la calidad de vida de todas las personas asociadas a ella, o vinculadas de manera indirecta.

El proceso de constitución de la organización cooperativa COOPESANTANEÑOS arrancó en el mes de noviembre del año 2022, cuando un grupo de personas interesadas en conformar la organización cooperativa se comprometen con la consecución de una cantidad mayor de personas que tengan la necesidad de generar sinergias entorno a sus procesos productivos para catapultar su crecimiento; de esta forma, para el mes de marzo del año 2023 se consolida un grupo conformado por más de 20 personas, quienes asumen la responsabilidad de constituir una cooperativa acorde al marco normativo vigente. Este proceso se formaliza el día 10 de mayo del año en curso, fecha en la cual se mantiene reunión formal de arranque del proceso de constitución con personas representantes del INFOCOOP, cuyo principal fruto es la elaboración del presente estudio y la definición de los aportes sociales para la constitución de la cooperativa.

2.1.2 Misión y visión

El grupo pre cooperativo formuló la siguiente misión y visión para establecer la línea base del accionar de la cooperativa, gracias a la coordinación del CCO, la Oficina de Gestión de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Santa Ana y las consultoras de PROCOOP R.L.

Cabe destacar que el INFOCOOP solicita al grupo pre cooperativo la conformación del Comité Central Organizador conocido como CCO, que es un grupo impar de personas activas en el grupo pre cooperativo con conocimiento en la gestión de proyectos, administración de empresas, cooperativismo y afines al tipo de cooperativa y servicios o productos que vayan a desarrollar, o bien que cuenten con la disposición para llevar a cabo el proceso formativo que indican el INFOCOOP y el MTSS para la conformación de la cooperativa.

Estas y otras reuniones se realizan en las asociaciones de desarrollo de Santa Ana o bien de manera virtual según sea la disponibilidad y la dinámica de trabajo para realizar. Cabe destacar que

en ocasiones al ser procesos democráticos en las que se necesita votar un acuerdo para ejecutar, se requieren de reuniones presenciales o bien de un método de votación en el que quede el registro de lo realizado como minutas o actas de lo acordado.

Misión

Brindar servicios turísticos, artesanales, recreativos y gastronómicos de calidad en la comunidad de Santa Ana. Buscamos promover el desarrollo sostenible y el crecimiento económico de nuestra región, al tiempo que preservamos y promovemos la cultura local y el patrimonio natural. Nos esforzamos por ofrecer experiencias únicas y memorables a nuestros visitantes, al tiempo que generamos oportunidades y mejoramos la calidad de vida de nuestros miembros, colaboradores para beneficio del Cantón. (CCO COOPESANTANEÑOS R.L., 2023)

Visión

Nos visualizamos como una cooperativa líder en Santa Ana, que sea reconocida por la excelencia en la calidad de nuestros productos y servicios. Aspiramos a ser un referente en el sector, colaborando activamente con otros actores locales y contribuyendo al desarrollo sostenible de nuestra comunidad. Buscamos ser una fuente de orgullo para nuestros miembros y un destino preferido para los visitantes, destacando por nuestra autenticidad, hospitalidad y compromiso con la preservación cultural y medioambiental. (CCO COOPESANTANEÑOS R.L., 2023)

Por ende, el grupo pre cooperativo espera como objetivo primordial el generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos que permitan dinamizar la economía del cantón de Santa Ana y se traduzcan en beneficios directos para las personas asociadas y sus familias.

Recordemos que, como empresa de economía social solidaria, existe un impacto a las familias de los asociados, así como a la comunidad, además, desde el seno de los emprendedores existe una conciencia acerca de la sostenibilidad, la economía circular y la aplicación de buenas prácticas ambientales que formarán parte de la esencia de la cooperativa.

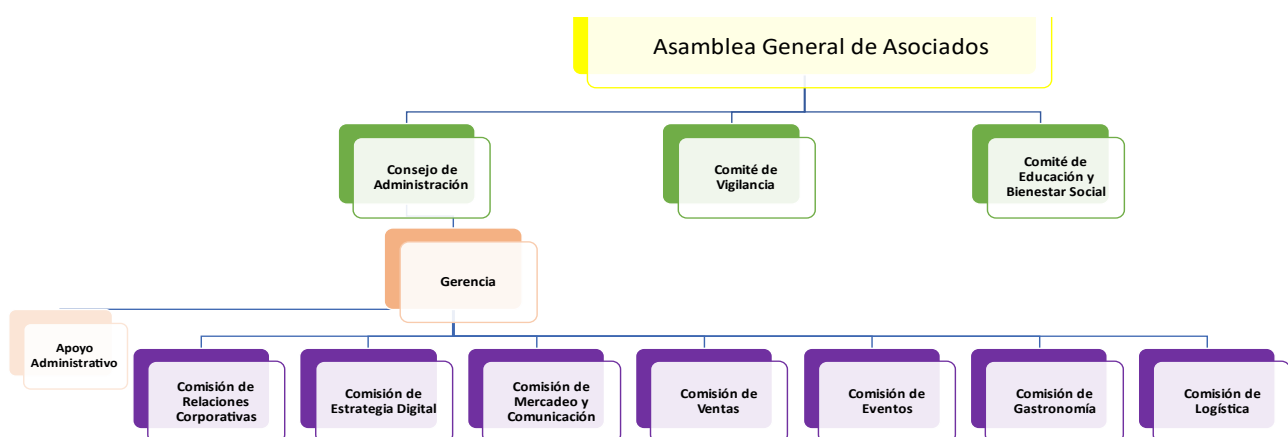
2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por la Base Asociativa y la Base Empresarial de la empresa cooperativa, toda cooperativa debe tener por ley, órganos directivos para la toma de las decisiones más importantes. Por su parte las áreas operativas y empresariales las establece cada organización según sus necesidades, como se muestra en la Figura 1.

La cooperativa en sí misma está constituida en virtud de dinamizar los diferentes espacios de acción de las personas asociadas a ella, por lo tanto, se construye una estructura organizacional que permite la activación de las diferentes actividades socio productivas.

Figura 1

Estructura Organizativa



Nota: La figura muestra la estructura organizativa de la cooperativa, dividiendo la base asociativa y la base empresarial. (Autoría propia).

En la Base Asociativa podemos encontrar al máximo órgano de decisión de una cooperativa, que es la Asamblea, que está conformado por todos los asociados y asociadas. Las Asambleas Generales Ordinarias se realizan, al menos, una vez al año. Las Extraordinarias cuando se considere necesario. En la Asamblea participan todos los asociados que gocen de plenos derechos al realizarse ésta. Si la cantidad de asociados es muy grande, el INFOCOOP puede autorizar que la Asamblea sea de delegados electos, como se defina en el estatuto de la cooperativa.

El Concejo de Administración es el órgano que se encarga de ejecutar resoluciones y acuerdos de la Asamblea, emitir instrucciones para el gerente, dictar reglamentos internos, proponer reformas a los Estatutos, acuerdos y convocar asambleas, entre otras.

El Comité de Educación y Bienestar Social conocido por sus siglas como CEBS estará integrado por un número no menor de 3 asociados. Este órgano tiene a su cargo la educación e información de la cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad. Para impulsar la educación cooperativa, los integrantes del Comité cuentan con la reserva de educación. Esta reserva se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales obtenidos por la cooperativa. En cada cooperativa existe también la reserva de bienestar social, que se forma con al menos el 6% de los excedentes anuales de la cooperativa.

En cuanto al Comité de Vigilancia, su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa, está constituido por 3 asociados, también electos de manera democrática por la asamblea.

Mientras que, en la Base Empresarial, la gerencia es el enlace entre los órganos directivos y los órganos operativos de la empresa. La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente, cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración. Las cooperativas deben ofrecer a sus usuarios y asociados productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

Al iniciar operaciones, la cooperativa integrará una serie de comisiones que funcionarán de manera voluntaria, puesto que las labores requeridas son intensas, en virtud de ello, las personas asociadas han tomado conciencia de la importancia de sus aportes en las etapas iniciales, por lo que se ha logrado la constitución de una serie de comisiones que se encargarán de operativizar todas los procesos iniciales, en el entendido de que además las personas asociadas ejecutarán las acciones productivas de la cooperativa, por lo que la vinculación individual de las personas asociadas en estas comisiones resulta estratégica.

Comisión de Relaciones Corporativas, las cooperativas de manera estratégica deben competir para colocar sus productos o servicios en el mercado nacional o internacional. Por ello, es importante conocer los deseos y necesidades de los usuarios o asociados para ofrecerles productos o servicios que satisfagan sus necesidades y realizar alianzas estratégicas para posicionar a la cooperativa.

Comisión de Estrategia Digital, se encarga de velar por el mantenimiento de los recursos, de manera que las inversiones tecnológicas y productivas de la empresa estén siempre en buen funcionamiento.

Comisión de Ventas, a través de la promoción la cooperativa puede dar a conocer, cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo a través de una estrategia de ventas.

Comisión de Eventos, dada la naturaleza de la cooperativa, podrán generar eventos, recreativos y turísticos, los cuales deberán posicionar en el mercado.

Comisión de Gastronomía, los asociados que cuenten con experiencia en el área gastronómica podrán asociarse para generar un catálogo gastronómico de la localidad.

Comisión de logística, es la encargada de velar porque los recursos de trabajo disponibles lleguen a los trabajadores en el momento en que se requieren. Es el enlace con los proveedores, a quienes compran el material de oficina y los recursos productivos necesarios, a buen precio y con excelente calidad.

De esta manera, todos los asociados deben de contribuir de manera igualitaria al desarrollo de actividades en la cooperativa y aportar mano de obra para la consecución de los objetivos comunes.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

La cooperativa se enfocará en la prestación de servicios asociados a los sectores turísticos, gastronómicos, artesanales y recreativos; en estas líneas de servicio, se ofertarán servicios y

productos de manera particular o bien, servicios y productos integrados en paquetes para ofertar a grupos organizados, como se explicará más adelante.

Todos los servicios requeridos y la mayoría de los productos utilizados serán proveídos por personas integrantes de la base asociativa, así mismo la cooperativa podrá establecer convenios comerciales y encadenamientos productivos en la región y a nivel nacional, permitiendo de esta manera el resguardo de los intereses y necesidades de las personas asociadas, y dinamizar la economía local.

Esto implica también, que la infraestructura que se utilicen estará en mayor medida ubicada en el cantón de Santa Ana (salvo requerimientos de clientes para la atención de eventos), principalmente en la desarrollada e instalada en propiedad de las personas integrantes de la base asociativa, pero también, se promoverá el establecimiento de alianzas y convenios que permitan potenciar la utilización de la infraestructura local cantonal.

Para el mantenimiento de la competitividad de la cooperativa, será menester mantener el estudio constante sobre la competencia y oferta de mercado existente, principalmente en la zona de influencia ampliada. Aunado a lo anterior, la cooperativa impulsará la creación de una plataforma para la comercialización de sus servicios de manera digital, en primera instancia, se abocarán a la optimización de plataformas digitales de uso libre ligadas a las redes sociales y a la generación de convenios para la cooperación interinstitucional que les permita aprovechar plataformas de comercio ya desarrolladas, hasta producir los recursos necesarios para la construcción y consolidación de una plataforma propia.

2.1.5 Teoría de Administración de Proyectos

A pesar de ser similares, existe variedad de definiciones que expresan el significado del concepto proyecto, entre ellas se pueden destacar la definición que hace el Project Management Institute (2017), el cual define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para

crear un producto, servicio o resultados único” (p. 4). Por ende, es importante para el presente PFG aterrizar en lo que se entiende por proyecto, para conceptualizar el trabajo realizado.

Otros autores como Sapag, Sapag y Sapag (2014), lo definen de la siguiente forma: “Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (p.1). Esta definición se acerca más al tipo de proyecto que desean desarrollar los santaneños emprendedores, pues tienen la necesidad humana de mejorar su calidad de vida, el bienestar para sus familias y dinamizar la economía en el cantón.

2.1.6 Principios de la dirección de proyectos

Según el Project Management Institute, Capítulo México (2017), se define la Administración de Proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para realizar proyectos efectiva y eficientemente. Es una capacidad estratégica de las organizaciones, que les permite vincular los resultados de los proyectos con las metas del negocio y así ser más competitivos en sus áreas”. Adicionalmente es importante mencionar que el PMI (2017), menciona cinco aspectos que son incluidos generalmente en la dirección de un proyecto, estos son:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto.
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas de proyecto que incluyen: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos. (p.6).

Asimismo, PMI (2017) define la dirección de proyectos de la siguiente manera “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. (p.10)

La Guía para el PMBOK® (2021, p.24) indica “La Administración incluye integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento “, refiriendo la expresión a una interpretación de principios requeridos en la gestión de proyectos.

En la Guía para el PMBOK ® (7 a Edición) se proponen los siguientes principios:

- Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.
- Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto.
- Involucrarse eficazmente con los interesados.
- Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.
- Demostrar comportamientos de liderazgo.
- Adaptar en función del contexto.
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables.
- Navegar en la complejidad.
- Optimizar las respuestas a los riesgos.
- Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.
- Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.

Es necesario en el desarrollo del PFG considerar cada uno de los principios como insumo para el éxito del proyecto, considerando la necesidad actual de que el gerente de proyectos siempre sea la herramienta que facilite el cumplimiento de los resultados propuestos.

2.1.7 Dominios de desempeño del proyecto

De acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2021), explica cuáles son los dominios de desempeño del proyecto según el PMI y cómo los relaciona con el proyecto.

Según el PMBOK® “Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto.” (2021, p.96)

Por lo anterior, se puede decir que el dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos, esas actividades específicas que se llevan a cabo en cada uno de los dominios de desempeño están determinadas por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo de proyecto, los interesados, entre otros factores.

Los dominios de desempeño del proyecto que se recogen en la Guía PMBOK® (2021) son:

a) **De los Interesados:** se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados. Su ejecución efectiva debe presentar como resultados deseados: acertada relación de trabajo con los interesados durante el proyecto, definición de acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto, apoyo y satisfacción de los interesados, y en caso de que se opongan, no afecten negativamente los resultados del proyecto. Es decir, establecer una relación de trabajo productiva con los interesados a lo largo del proyecto.

b) **Del Equipo:** responsable de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados de negocio. Se trata de responder efectivamente en la propiedad compartida, alto rendimiento del equipo, miembros con liderazgo aplicable y habilidades interpersonales.

c) **Del Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida:** encargado de las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo y las fases del ciclo de vida del proyecto. Considera como resultados deseados la consistencia de los enfoques de desarrollo con los

entregables, los ciclos de vida íntegros en conexión de fase de entrega del valor del negocio y el valor para los interesados en el proyecto.

d) **De la Planificación:** responde por las actividades y funciones relacionadas con la organización y coordinación de inicio, requerida para los resultados. Conlleva para su éxito: avance organizado del proyecto, enfoque holístico para entrega de resultados, información constante en procesos de evolución del proyecto, adecuado tiempo en la planificación con información suficiente para su gestión. Pues se debe contar con procesos son apropiados para el entorno y el proyecto, así como una gestión eficiente de los recursos y las adquisiciones.

e) **Del Trabajo del Proyecto:** se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje. Pretende un desempeño eficiente y efectivo del proyecto a través de procesos apropiados para el entorno, con una comunicación asertiva para con los interesados, una adecuada gestión de adquisición de recursos y continua mejora del equipo para la consecución de los objetivos.

f) **De la Entrega:** encargado de las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto. Requiere que el proyecto contribuya a objetivos del negocio y alcance de estrategias, materialización de proyectos, desarrollo en plazos planificados con comprensión de los requisitos y satisfacción de interesados en los entregables.

g) **De la Medición:** determina las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable. Es indispensable para su logro la confiabilidad de comprensión del estado del proyecto, datos procesables, toma de acciones oportunas y apropiadas para el desempeño del proyecto y el cumplimiento de los objetivos que generen valor en la toma de decisiones del negocio para tener evaluaciones confiables.

h) **De la Incertidumbre:** responsable de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre. Requiere concienciación del entorno en el que se producen los proyectos y en la

interdependencia de múltiples variables, exploración proactiva y solución a la incertidumbre, respuesta anticipada de amenazas, oportunidades y consecuencias de los incidentes, entrega de proyectos sin impacto negativo, mejoramiento en desempeño y los resultados del proyecto y unas acertadas reservas de costos y cronograma alineados con los objetivos del proyecto.

Cabe destacar que los dominios de desempeño se ejecutan simultáneamente a lo largo del proyecto, independientemente de la forma en que se entregue el valor. Contemplando el detalle descrito de los dominios en el desarrollo del proyecto, se determina la integración de cada uno de estos, como insumo para alcances, costes y tiempo de acuerdo con la gestión de planificación para brindar los entregables de manera exitosa para la conformación de la cooperativa.

2.1.8 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Para el desarrollo de un proyecto podemos emplear tres tipos de enfoques: el predictivo, adaptativo o el híbrido. Determinar el más apropiado para conducir el proyecto ayudará a lograr mejores resultados. Lo primero que debemos tener en cuenta en la elección es la complejidad del proyecto. Esta, a su vez, dependerá del nivel de incertidumbre (definición de los requisitos), de la estabilidad y/o accesibilidad de la tecnología a utilizar en el desarrollo de los productos y/o servicios, y también del nivel de madurez de la propia organización y de las personas que constituyan el equipo de proyecto.

Proyectos predictivos

Este es el ciclo de vida clásico denominado también cascada o *waterfall* y también orientado a la planificación. Se utilizan cuando se tiene un conocimiento bastante certero de lo que se quiere, para cuándo se quiere, qué calidad se requiere, y con qué recursos y presupuesto se cuenta.

De acuerdo con el Scrum Manager se definen como “la disciplina que trata de la planificación, organización, seguimiento y control de los aspectos de un proyecto para alcanzar los objetivos de este de forma segura y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo y coste. Se basa en la planificación, el seguimiento y el control” (s.f.)

Se determina lo antes posible el objetivo y su estrategia de materialización, definiendo un plan acordado y comprometido con los *stakeholders*. Es una metodología poco flexible, pero acepta el cambio, aunque lo limita lo más posible mediante un plan de gestión de cambios. La incertidumbre, el riesgo, está asociada a la posibilidad de que ocurran desviaciones y por tanto al cumplimiento del plan de proyecto. La relación con los *stakeholders* es importante a la hora de acordar el plan, pero en la ejecución se centra en el aseguramiento de su apoyo a lo largo del proyecto.

Figura 2

Proyectos Predictivos



Nota: La figura muestra las fases de un proyecto gestionado bajo el modelo predictivo

Tomado de: Autoría propia según 7ma edición del PMBOK.

En este tipo de gestión se efectúa un uso más eficiente de los recursos con el fin de cumplir plazos, costes y calidad. Tiene como objetivo “resolver los planeamientos iniciales cumpliendo con el plazo y con el coste. Los procesos fundamentales de la gestión de proyectos son la planificación, el seguimiento y el control” según la indicación del Scrum Manager (s.f.).

Proyectos Adaptativos

Este tipo de proyectos no tiene una planificación detallada, sino que tiene una cierta cantidad de planificación al inicio de cada iteración, lo que permite la adaptación en el momento, como bien lo indica su nombre.

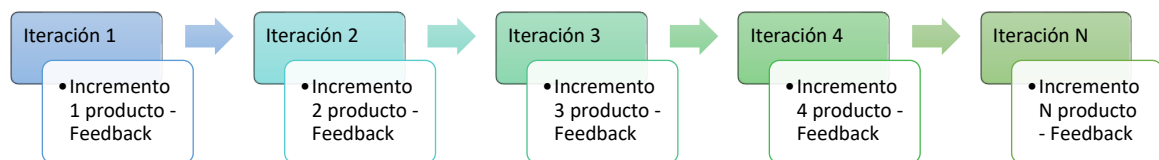
De acuerdo con las premisas del PMI® (2016) las metodologías adaptativas ágiles enfatizan la importancia de la realimentación incremental en el proceso de desarrollo del proyecto, por tanto, los proyectos se completan en iteraciones en base a una serie de entregas incrementales en lugar de

un solo producto final. Como resultado, el alcance del proyecto se modifica fácilmente de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización.

La Guía PMI (2013) indica que estos proyectos generalmente ejecutan varios procesos en cada iteración, generalmente se opta por ellos en entornos que cambian rápidamente, cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación, pero con pequeñas mejoras graduales que aportarán valor a los interesados.

Figura 3

Proyectos Adaptativos



Nota: La figura muestra las fases de un proyecto gestionado bajo el modelo adaptativo.

Tomado de: Autoría propia según 7ma edición del PMBOK.

Como se puede observar los proyectos se completan en iteraciones en base a una serie de entregas incrementales en lugar de un solo producto final. Como resultado, el alcance del proyecto se modifica fácilmente de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización. Por ende, se puede decir, que la Agilidad como enfoque de gestión suele ser bien recibida por los involucrados en el proyecto, ya que la mayoría siente que tales técnicas conducen a una mejor calidad y productividad, y aumentan el compromiso del equipo.

Proyectos Híbridos

Si bien encontraremos muchas ocasiones en las que las que la organización o los equipos de trabajo pueden favorecer uno de los dos enfoques, los beneficios de ambos pueden combinarse para crear un enfoque de gestión de proyectos híbrido, en la que la fase de planificación y requisitos se

lleve a cabo bajo un enfoque en cascada y el diseño, desarrollo, implementación, y evaluación de las fases siguiendo un enfoque Ágil.

Los proyectos híbridos aparecen en la guía PMI® (2017) como una combinación de ciclos de vida predictivos, incrementales, iterativos y/o Agile. Son empleado cuando hay incertidumbre, complejidad y riesgo en la parte del desarrollo que se beneficiaría del enfoque Agile, seguido de una fase de implementación definida y repetible, apropiada para volver al enfoque predictivo, puede ser por equipos diferentes.

El desarrollo de proyectos híbridos tiene como objetivo implementar cambios de forma flexible, orientada a la necesidad del cliente, reduciendo el tiempo de implementación y desarrollo de valor respecto a la planificación clásica. En esta gestión existen diferentes fases alineadas que recurren dentro de cronogramas tipo Gantt para la gestión a largo plazo o roadmaps, junto tableros Kanban y equipos multidisciplinares organizados en equipos SCRUM (PMI®, 2017)

Cabe destacar que cada enfoque de gestión tiene sus puntos buenos y malos, hay que conocerlas y valorarlas bien para poder elegir en cada caso la más apropiada, incluso elaborar un modelo híbrido.

De manera general, los métodos de gestión predictivos son buenos en la planificación, mientras que los métodos adaptativos, son mejores para la ejecución y la gestión del equipo. En algunos casos pueden llegar a complementarse perfectamente.

Independientemente de cuál sea el modelo, para su puesta en marcha es fundamental contar con el apoyo de la dirección, y asumir que en uno u otro caso encontraremos un porcentaje de resistencia en el momento de su puesta en práctica.

En el caso de la conformación de la cooperativo, es un proceso lineal estipulado por el INFOCOOP, por ende, se considera que el proyecto se apega a un enfoque predictivo, pues cuenta con objetivos claros, indicadores de cumplimiento, entregables, las actividades, duración y el costo para estimar los recursos que van a requerir para ejecutar dicho proyecto, de esta manera, se

realizan en cascada las acciones que se deben de implementar para la Asamblea Constitutiva de la cooperativa.

2.1.9 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina que permite emplear principios, procedimientos y políticas definidas como guía para el éxito de un proyecto desde su concepción hasta su finalización. (PMI, 2017).

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.” (PMI, 2018, p. 542).

Esta gestión requiere la aplicación de principios y procedimientos, herramientas y tecnologías como garantía de que el proyecto se pueda desarrollar de forma que cumpla con todos los resultados planificados, dentro del alcance de tiempo y recursos. Se busca que el plan de gestión del proyecto guíe de forma eficaz y eficiente todos los aspectos del proyecto (de principio a fin), con el objetivo ideal de entregar el resultado a tiempo y dentro del presupuesto.

Generalmente el plan del proyecto inicia con el acta (chárter), donde se identifican los desafíos potenciales con anticipación. También, implica la auditoria de recursos de la organización.

Lledó (2018, p.54) identifica como elementos de la gestión de proyectos cinco procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y, Cierre.

Y como elemento primordial se establece que los gerentes de proyecto, por lo tanto, deben comunicarse asertivamente a través de muchas disciplinas e inspirar unidad de acción entre los trabajadores para lograr el proyecto exitoso.

En el presente PFG se contempla la integración de los procesos de planificación y ejecución de cada una de las actividades programadas dentro de un proyecto previamente formulado por la Municipalidad de Santa Ana y apegado a las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de

Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, que permitirá identificar las posibles diferencias entre lo formulado y lo recomendado por el PMI®, como recurso para la conformación de una cooperativa en Santa Ana y los procedimientos que se requieran para cumplimiento de los entregables planteados en un proyecto con resultados exitosos.

2.1.10 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Según el PMI recoge en la 6ª edición del PMBOK, todo proyecto que iniciemos comporta una serie de actividades que se contextualizan en un grupo de procesos determinado y exigen en el director de proyectos un conocimiento específico. Según la última edición del PMBOK, un grupo de procesos en la dirección de proyectos es, por definición “Un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto.”

Grupo de procesos de la administración de proyectos

La administración de proyectos consta de cinco grupos de procesos, de acuerdo con las ediciones anteriores del PMI. Según el PMI (PMI, 2017):

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Proceso realizado para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Proceso requerido para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Proceso realizado para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Proceso requerido para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Proceso llevado a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Áreas de conocimiento de la administración de proyectos.

Según la última edición del PMBOK, un área de conocimiento es, por definición “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.”

Estas áreas de conocimiento están interrelacionadas y se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces. “Un Área de Conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos” (PMI, 2017, p.553). Estas son diez y según el PMI (PMI, 2017) se describe así:

- **Gestión de la Integración del Proyecto.** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.
- **Gestión del Cronograma del Proyecto.** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los Costos del Proyecto.** incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto.** incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto.** incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados del Proyecto.** incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Existe una relación directa entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, que se grafica en la siguiente figura.

Figura 4

Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.

| Áreas de Conocimiento | Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos | | | | |
|---|--|---|---|--|-----------------------------|
| | Grupo de Procesos de Inicio | Grupo de Procesos de Planificación | Grupo de Procesos de Ejecución | Grupo de Procesos de Monitoreo y Control | Grupo de Procesos de Cierre |
| Gestión de la Integridad del Proyecto | Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto | Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestionar el Conocimiento del Proyecto | Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios | Cerrar el Proyecto o Fase |
| Gestión del Alcance del Proyecto | | Planificar la Gestión del Alcance Recopilar Requisitos Definir el Alcance Crear la EDT/WBS | | Validar el Alcance Controlar el Alcance | |
| Gestión del Cronograma del Proyecto | | Planificar la Gestión del Cronograma Definir las Actividades Secuenciar las Actividades Estimar la Duración de las Actividades Desarrollar el Cronograma | | Controlar el Cronograma | |
| Gestión de los Costos del Proyecto | | Planificar la Gestión de los Costos Estimar los Costos Determinar el presupuesto | | Controlar los Costos | |
| Gestión de la Calidad del Proyecto | | Planificar la Gestión de la Calidad | Gestionar la Calidad | Controlar la Calidad | |
| Gestión de los Recursos del Proyecto | | Planificar la Gestión de Recursos Estimar los Recursos de las Actividades | Aquirir Recursos Desarrollar el Equipo Dirigir al Equipo | Controlar los Recursos | |
| Gestión de las Comunicaciones del Proyecto | | Planificar la Gestión de las Comunicaciones | Gestionar las Comunicaciones | Monitorear las Comunicaciones | |
| Gestión de los Riesgos del Proyecto | | Planificar la Gestión de los Riesgos Identificar los Riesgos Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos Planificar la Respuesta a los Riesgos | Implementar la Respuesta a los Riesgos | Monitorear los Riesgos | |
| Gestión de las Adquisiciones del Proyecto | | Planificar la Gestión de las Adquisiciones | Efectuar las Adquisiciones | Controlar las Adquisiciones | |
| Gestión de los Interesados del Proyecto | Identificar a los Interesados | Planificar el Involucramiento de los Interesados | Gestionar la Participación de los Interesados | Monitorear el Involucramiento de los Interesados | |

Nota: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Tomado de: Autoría propia según 7ma edición del PMBOK (PMI, 2017).

En tanto se debe tomar en cuenta que la para la conformación de una cooperativa, de acuerdo con la información de formulación que presentan los proyectos identificados por lineamiento establecidos por el Departamento de Promoción Social del INFOCOOP y apegados a la ley establecida.

Por lo que ha conocimiento de la problemática planteada es que la propuesta que se plantea en el presente PFG busca brindar un norte guía que aporte mejoras desde la perspectiva de los lineamientos del PMI® en el cual se integran las áreas de conocimiento.

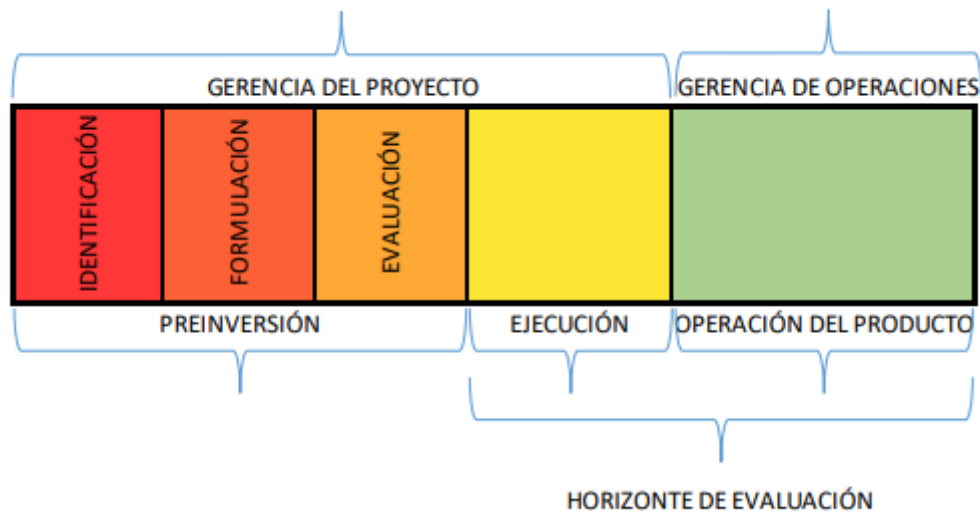
2.1.11 Ciclos de vida de los proyectos

El PMI (2017) afirma que el ciclo de vida del proyecto responde a “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (p.547).

Es importante destacar que por ninguna razón se debe de confundir ciclo de vida con ciclo de producto, el ciclo de vida del producto es el tiempo que transcurre desde que el producto se coloca en el mercado y hasta que se retira del mismo, en resumen, es el tiempo que el producto estuvo disponible en el mercado comercial. Ciclo de vida del proyecto son las fases que se desarrollan desde el inicio y hasta el fin del proyecto.

Las fases tienen una gran importancia a la hora de determinar los ciclos de vida ya que dependiendo del modelo de la organización se podrá presentar diferentes modelos o ciclos de vida de desarrollo.

Existen diferentes versiones referentes al ciclo de vida, la mayoría de las diferencias se encuentran en la terminología usada para denotar las fases y su delimitación. Como menciona la autora María Medina Suárez, en su libro Investigación aplicada a proyectos (2015), un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto para efectos de determinar la viabilidad se visualizaría de la siguiente manera:

Figura 5*Ciclo de Vida del Proyecto*

Nota: En la figura se puede observar las fases del ciclo de vida del proyecto tradicional.

Tomado de: Medina, M (2014), p.29

De la misma manera el autor Pablo Lledó, en su libro Director de Proyectos (2017), ejemplifica la dinámica del ciclo de vida de proyectos, en cuatro diferentes tipos de proyectos, a saber: proyectos de Inversión, Construcción, Sistemas Informáticos y metodologías Ágiles.

Se puede visualizar algunos ejemplos de ciclos de vida de proyectos a saber:

Figura 6

Ejemplo de ciclos de vida de distintos proyectos.

| Ciclo de vida de distintos proyectos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <i>Proyectos de Inversión</i> | | | | |
| Fase 1 Idea | Fase 2 Perfil | Fase 3 Pre- factibilidad | Fase 4 Factibilidad | Fase 5 Inversión |
| <i>Proyectos de Construcción</i> | | | | |
| Fase 1 Factibilidad | Fase 2 Planificación | Fase 3 Diseño | Fase 4 Producción | Fase 5 Lanzamiento |
| <i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i> | | | | |
| Fase 1 Análisis | Fase 2 Diseño | Fase 3 Codificación | Fase 4 Pruebas | Fase 5 Instalación |
| <i>Proyectos con metodologías Ágiles</i> | | | | |
| Iteración 1 Análisis- Desarrollo- Lecciones | Iteración 2 Análisis- Desarrollo- Lecciones | Iteración 3 Análisis- Desarrollo- Lecciones | Iteración 4 Análisis- Desarrollo- Lecciones | Iteración ... Análisis- Desarrollo- Lecciones |
| | | | | →Tiempo |

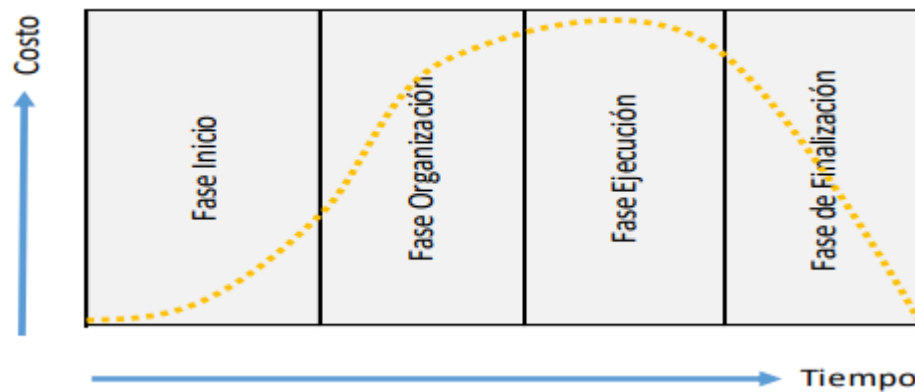
Nota: Ciclos de vida de distintos proyectos.

Tomado de: Lledó, P., 2017, p 28.

Como se puede observar, a pesar de existir diferencias en los ciclos de vida de los diferentes tipos de proyectos, todos mantienen ciertas constantes: todos tienen una fase de inicio, una fase de organización, una fase de ejecución y una fase de finalización, considerando lo anterior se presenta una adecuación del gráfico elaborado por el PMI (2017), en la cual se presenta una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto, que incluye niveles típicos de costos (considerando tanto recursos económicos como humanos), durante el periodo de ejecución.

Figura 7

Ciclo de vida del proyecto considerando costo y tiempo



Nota: La figura muestra la relación del Ciclo de Vida del Proyecto y los costos y tiempo.

Tomado de: (Meneses, 2020)

Asimismo, según la naturaleza del proyecto el PMI (2017) clasifica los siguientes ciclos de vida:

Ciclo de vida predictiva: el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las primeras fases del ciclo de vida.

Ciclo de vida iterativa: el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican de forma periódica conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo.

Ciclo de vida incremental: “El entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado” (PMI, p 19).

Ciclo de vida adaptativos: Basados en iteraciones con entregables de valor en cada etapa o iteración del proyecto, son denominados ciclos de vida ágiles.

Ciclo de vida híbrido: Es la combinación de ciclo de vida predictivo con ciclo de vida adaptativo. Los elementos que son bien conocidos adaptan un ciclo de vida predictivo y aquellos

elementos del proyecto que están en constante cambio o evolución, adaptan ciclos de vida adaptativo.

El ciclo de vida del PFG se planteará en el ciclo de vida predictiva, debido a que se tiene claridad en el alcance del proyecto, las actividades a realizar, el costo de este y del conocimiento de los elementos que los componen.

2.1.12 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Debido a la creciente complejidad y constantes cambios que caracterizan el entorno empresarial, las empresas se esfuerzan por implementar las estrategias que necesitan para generar y mantener una ventaja competitiva., es ahí donde se presenta el desafío de dirigir proyectos, programas y portafolios en relación con los productos de salida tradicionales y medibles (tiempo, alcance y presupuesto), en los que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos y ajustarlos de manera adecuada, resultando este proceso como la estrategia empresarial en la dirección de proyectos.

Pero para ello hay que entender primero los Sistemas Organizacionales, los proyectos se desarrollan bajo el modelo de gestión de cada organización a través de su estructura y políticas de gestión. La distribución de responsabilidades y la relación que estas generan en la dinámica de la organización se dan bajo modelos de organización acordes a cada planteamiento estratégico de cada organización.

Esta relación crea un sistema único que influye en el proyecto, “el sistema organizacional resultante determina el poder, la influencia, los intereses, la competencia y las capacidades políticas de las personas que son capaces de actuar dentro del sistema” (PMI, p. 42). Los factores del sistema son; elementos de gestión, marcos de gobernanza, y tipos de estructura organizacional.

Por ende, es importante indicar que la estructura organizacional impacta en la gobernanza del proyecto.

Ruiz (s.f.) describe la estrategia empresarial es “la metodología que busca definir y reflejar, en un proceso adaptado al tipo de negocio, la forma de alcanzar objetivos propuestos por medio de un plan de acción real, ejecutable, asertivo y flexible, que se denomina plan estratégico”, este aspecto realza la importancia de su empleo ya que forma un mecanismo ligado a la agilidad que se requiere para gestionar y sacar adelante la empresa.

Andrews indica que la estrategia empresarial es “el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos y el tipo de negocio que va a conseguir” (p.54)

Es importante para efectos de desarrollo de la empresa contar con el plan estratégico en el cual se definan claramente, los portafolios, programas y proyectos.

“Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones cuya gestión se realiza de manera coordinada para alcanzar los objetivos estratégicos. La dirección de portafolios es la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar los objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 543). La dirección de portafolios se asegura que el desempeño del portafolio sea acorde a los objetivos estratégicos de la organización.

“Un programa se define como proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2017, p. 543). La dirección de programas es la aplicación de conocimientos, habilidades y principios para alcanzar los objetivos, beneficios y control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente.

El PMI tiene estándar y guías para la gestión de Programas y Portafolios. La gestión de portafolios y programas en organizaciones con alto grado de madures, han demostrado ser fundamentales para el desarrollo de estrategias empresariales. PMI tiene El Estándar para la Gestión de Portafolios, cuarta edición (2017) y el Estándar para la Gestión de Programas, cuarta edición (2017).

Estos estándares dan los principios para que los gestores de proyectos logren cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Los principios y metodologías propuestas en estos estándares pueden ser utilizados en una amplia gama de organizaciones. Adicional, el PMI también ofrece una guía práctica para La Gobernanza de Carteras, Programas y Proyectos que permite comprender y gestionar las decisiones dentro de las organizaciones para lograr una adecuada orientación dentro de las mismas y mejorar los modelos de dirección. Recapitulando, la Dirección de Portafolios y Programas ayuda a hacer los proyectos correctos, en el momento correcto y de la manera correcta, para alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la empresa u organización.

La propuesta del PFG se plantea desde la perspectiva y caracterización de un proyecto, esto con objetivos definidos durante su ejecución, pues, según el contexto, el Gobierno Local de Santa Ana busca apoyar a los emprendedores para que se conformen en una empresa de Economía Social Solidaria, en este caso una cooperativa. Por lo cual, para efectos del presente trabajo estamos hablando de un proyecto del área de Desarrollo Humano de la Municipalidad. Asimismo, se espera que según la madurez de la cooperativa eventualmente se desarrolle en la organización interna portafolios, programas y proyectos para la sostenibilidad de esta, pero estos resultados los podremos visualizar en el mediano y largo plazo.

2.2 Otra teoría propia del tema de interés

Para el desarrollo de este apartado se debe considerar conceptos esenciales y teorías que tengan referencia y relación directa con la problemática identificada para la propuesta del PFG, esto se desarrolla con el fin de complementar y mejorar la metodología para el desarrollo de los entregables, para ellos se describen los siguientes.

2.2.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

En el 2020 en Santa Ana, surge una necesidad por parte de los emprendedores debido a la pandemia producida por el covid-19. El objeto del proyecto es contar con una consultoría que

asesore y conforme una cooperativa que concrete las iniciativas de reactivación económica para el cantón de Santa Ana que nació como iniciativa de la Municipalidad de Santa Ana a partir de la Comisión Especial COVID del Concejo Municipal 2020-2021.

El proyecto se plantea a partir de la convocatoria que realizó la Municipalidad de Santa Ana por generar acciones concretas en el marco de la pandemia por el COVID-19 que reprimió el crecimiento económico a nivel mundial y exige a las autoridades en todos los niveles formular nuevas oportunidades para el desarrollo de proyectos productivos.

“En el cantón de Santa Ana existe una fuerte organización política, comunitaria y comercial, por lo que este proyecto plantea el reto de conformar una red articulada con el municipio, personas, otras instituciones públicas y privadas, para crear una organización con base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.” (Municipalidad de Santa Ana, 2021)

Dicha cooperativa debe permitir acceder a nuevas alternativas de crecimiento económico a partir de los principios cooperativos y la legislación vigente, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de las personas, familias y organizaciones más afectadas por el impacto de la pandemia.

El desarrollo de este proyecto debe servir como vehículo para fomentar la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de autogestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, social, solidaria y colaborativa.

Por lo cual se requiere, identificar a las personas, grupos y organizaciones presentes en el cantón de Santa Ana que participen y aporten al diseño de proyecto cooperativo y que constituyan el grupo precooperativo que lidere la selección y análisis de la información para definir la clasificación y modelo de la cooperativa, lo cual, responderá a la realidad de la economía local,

nacional y mundial en el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19. Es decir, debe crear el marco de referencia para iniciar la gestión.

Asimismo, presentar ante el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), según los lineamientos de la Ley 4179 la iniciativa para contar con el aval, acompañamiento legal, capacitación y guía según el procedimiento para la elaboración del estudio de viabilidad, posibilidad y utilidad.

Para lo cual se requiere desarrollar un plan de trabajo que incluya el Estudio de Viabilidad, posibilidad y utilidad (PVU) o estudio de factibilidad según lo que recomiende el INFOCOOP y como se establece en el artículo 32 de la Ley 4179 como requisito para la inscripción de la cooperativa.

Esto de la mano con un plan de capacitación con la guía y apoyo del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), dirigido a las personas involucradas, conocido como grupo pre cooperativo.

Además, una vez realizadas las capacitaciones, así como contar con la base asociativa, definir su Capital Social y realizar la Asamblea Constitutiva con un número mayor a 20 personas asociadas se debe de presentar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, departamento de Registro de Organizaciones de Organizaciones Sociales, la debida solicitud de registro de la cooperativa tal cual lo establece los artículos 31 y 32 de Ley 4179 y los requisitos completos.

De esta forma, debe contemplar el empoderamiento de ciudadanos activos, la capacitación de personas emprendedoras, especialmente mujeres; y debe ser un medio para contribuir con la armonización del desarrollo urbano y rural del cantón, fomentando la convivencia de los ciudadanos. Facilitando además la creación de encadenamientos productivos que representa por sí mismo una estrategia para el desarrollo de los territorios, indispensable dadas las consecuencias derivadas de la pandemia.

Por otra parte, la construcción de estas capacidades orientadas a los principios de la economía social, los derechos humanos, accesibilidad, y la protección del ambiente, generando a la

vez capacidades de resiliencia ante el impacto de los fenómenos asociados al cambio climático, de tal forma que se pueda lograr que el recurso material y humano sean un elemento que genere valor económico sostenible para el cantón de Santa Ana.

2.2.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Las cooperativas son parte fundamental del crecimiento de la economía del país, existen cooperativas de ahorro y crédito, así como de autogestión, agrícolas e industriales, de comercialización, escolares, juveniles, servicios múltiples, suministros, producción, transporte y vivienda.

De hecho, en Costa Rica “se registran más de 600 organizaciones que bajo el esquema de modelo cooperativo, y apostando por la innovación y diversificación, generan grandes beneficios y oportunidades de crecimiento a sus asociados y a las comunidades donde operan.” (INFOCOOP, 2017)

“Las empresas cooperativas deben ser vistas como oportunidad de desarrollo para Costa Rica, hoy los modelos cooperativos contribuyen a la actividad económica, a la producción de insumos perecederos y servicios del consumo responsable y solidario. Además, establecen formas de ahorro y préstamo que nos llevan a practicar la solidaridad, la ayuda mutua, la igualdad, y sobre todo a ejercer la libertad en todos sus aspectos” (La República, 2023) indicó Montserrat Ruiz, diputada del Partido Liberación Nacional (PLN) en una entrevista para el periódico la Republica

Actualmente, el INFOCOOP estima que en promedio 900 mil personas, es decir 21% de la población nacional está afiliada a una cooperativa.

Productos esenciales de la economía nacional como el café, caña, palma aceitera y leche, son producidos por empresas cooperativas. En las zonas regionales las cooperativas son sinónimo de desarrollo, por ejemplo, en la provincia de Guanacaste, Coopeguanacaste R.L, es protagonista desde hace 58 años de la electrificación.

En el sector salud más de 400 personas reciben atención desde un modelo cooperativo, incluso la Caja hace alianzas con las cooperativas para atender EBAIS, de acuerdo con la información suministrada por el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

“Podemos afirmar que las zonas del país con más alta densidad de cooperativas son las zonas más prosperas del país, si comparamos por ejemplo Turrialba con Grecia que tienen un desarrollo económico similar, pero en el caso de Turrialba más enfocado a la inversión de la empresa privada y en el caso de Grecia más enfocado en el cooperativismo, podemos ver que el desarrollo social de la comunidad es mucho mejor en una zona como Grecia en donde este desarrollo se nota porque la cooperativa se preocupa por sus asociados y por su comunidad haciendo que esta progrese junto con las cooperativas”, indicó Liseth Guzmán, subdirectora Ejecutiva del INFOCOOP.

En cuanto a los servicios de movilidad, de gran importancia para la actividad económica diaria, más de 30 mil personas son usuarias de las cooperativas de transporte.

“Este tipo de empresa asociativa es importante para mejorar las condiciones de vida y trabajo, tanto para mujeres como para hombres. Además de las indiscutibles contribuciones a nuestra economía, las cooperativas son actoras que promueven el empleo digno, la justicia social, equidad de género y una economía más democrática”, recalcó Ruíz. (La República, 2023)

Sin embargo, es importante resaltar que la capacitación, asistencia técnica y el desarrollo de nuevos instrumentos financieros son tareas pendientes para fortalecer el cooperativismo en el país y que continúe formando una sociedad más justa y distributiva. Pues el INFOCOOP debe de innovar sus estrategias, ya que en este 2023 el INFOCOOP y CONACOOOP cumplen 50 años de acompañar al movimiento cooperativo gracias al establecimiento de la Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179.

Y es a partir de esta ley que se realizan investigaciones referentes a materia cooperativa, pues organizaciones costarricenses auxiliares del movimiento cooperativo como el INFOCOOP,

CONACOOOP, CENECOOP, CANAESS y la CCC-CA, las mismas cooperativas y la academia como la Universidad Fundepos, la UNED, la UNA y la UCR.

Por ejemplo, la UCR cuenta con el Programa de Economía Social Solidaria que es uno de los 8 programas de la Vicerrectoría de Acción Social, y está inscrito en la Escuela de Sociología de la Universidad de Costa Rica.

“Nuestro propósito es aportar a la organización colectiva, solidaria y autogestionada para el bienestar común de los territorios. Desde 2015 cooperamos con organizaciones productivas, otras entidades universitarias, instituciones del Estado y ONGs, y así desde el trabajo conjunto, contribuimos al fortalecimiento y la construcción de culturas socioeconómicas centradas en la dignidad humana y en la armonía con el medio ambiente.” (Universidad de Costa Rica, SF)

De esta manera, existe un marco normativo que apoya a las organizaciones de ESS, es decir nos podemos encontrar con un Marco legal de Economía Social Solidaria en Costa Rica al año 2022, a saber (Universidad de Costa Rica, SF)

- **Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo**

Año de publicación: 23 de abril de 2008.

Instancias responsables: Asamblea Legislativa, INFOCOOP, INA, SUGEF, SUGEVAL, CONASSIF, MEIC, MAG, MIDEPLAN, CGR, las instituciones públicas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, los intermediarios financieros públicos -a excepción del Banco Hipotecario de la vivienda- y las instituciones u organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para el financiamiento y la promoción de proyectos productivos.

Aporte legal: Se crea el Sistema de Banca para el Desarrollo, como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social y la economía social.

- **Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes (Ley N° 9274).**

Año de publicación: 12 de noviembre del 2014.

Instancias responsables: Asamblea Legislativa, INFOCOOP, INA, SUGEF, SUGEVAL, CONASSIF, MEIC, MAG, MIDEPLAN, CGR, Banco Popular y de Desarrollo de la Comunidad y las instituciones públicas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, y las instituciones u organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para el financiamiento y la promoción de proyectos productivos.

Aporte legal: Se estableció que el Consejo Rector, será el encargado de seleccionar al banco estatal que administrará los recursos, con base en la Ley de Contratación Administrativa y no, de forma discrecional como en un principio se estipuló.

- **Decreto Ejecutivo 38874-MTSS.**

Año de publicación: 31 de enero del 2015.

Instancias responsables: Presidencia de la República, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y MIDEPLAN.

Aporte legal: Creación de la Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social dentro el esquema organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- **Reglamento a la Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes (Ley N° 9274).**

Año de publicación: 03 de marzo del 2015.

Instancias responsables: Presidencia de la República, MEIC, Ministerio de Hacienda, MAG, MIDEPLAN.

Aporte legal: Regionalización de una Unidad técnica-ingenieril para apoyar estrategias específicas de sostenibilidad, articulación con los mercados, inserción, economía social y, en especial, para fomentar el desarrollo de ventajas competitivas conjuntas de operadores o pequeños productores de zonas alejadas.

- **Decreto Ejecutivo 39089-MP-MTSS.**

Año de publicación: 16 de julio del 2015.

Instancias responsables: Presidencia de la República, MIDEPLAN, MEIC, MOPT, MAG, MEP, COMEX, MICTT, CCSS, INA, CNP, INDER, IFAM, DINADECO, INS, INFOCOOP, INCOPECA, JUDESUR, PROCOMER), INAMU, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, ICE, UCR, UNA, TEC, UNED, UTN, ICT, BNCR, BCR, BCAC, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Municipalidades y el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Aporte legal: Declaración de interés público y nacional la creación, formalización y apoyo a las empresas de la Economía Social Solidaria.

- **Decreto Ejecutivo 39835 MP-MTSS.**

Año de publicación: 19 de julio del 2016.

Instancias responsables: Presidencia de la República y la Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Aporte legal: Regulación del registro y certificación de las empresas y entidades que pertenecen al sector, atribuyéndole esta responsabilidad a la Dirección Nacional de Economía Social Solidaria.

- **Política Pública de Economía Social Solidaria 2021-2025.**

Año de publicación: Finales del 2020.

Instancias responsables: Presidencia de la República, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MIDEPLAN, MEIC, COMEX, MAG, INFOCOOP, DINADECO, IFAM, INDER e INA.

Aporte legal: Fortalecimiento de la institucionalidad pública que brinda servicios a la Economía Social Solidaria, realizar una revisión integral de la normativa que regula la ESS para renovarla para responder a los retos actuales, y para generar procesos estratégicos de educación y construcción de conocimiento alrededor de la ESS. En esta política se incluye el fomento de políticas públicas a favor de la ESS en los gobiernos locales a través del IFAM.

- **Decreto Ejecutivo N° 42709 MEIC-MTSS-MINAE-MICITT.**

Año de publicación: 6 de enero del 2021.

Instancias responsables: Presidencia de la República, Ministerio de Hacienda, MEIC, MTSS, MINAE y MICITT.

Aporte legal: Incentivo de la participación de empresas, pyme y empresas de la economía social en las compras públicas de la administración, según criterios de localización y sostenibilidad, con esto se pretende fomentar la creación de consorcios para responder a solicitudes de volúmenes importantes por parte de las instituciones, promover en ellas las compras a empresas y organizaciones en zonas de menor desarrollo socioeconómico, grupos sociales en condiciones vulnerables (personas con discapacidad, adulto joven, mujeres, etc.), y considerando factores de calificación de la oferta diferentes al precio, como factores de sostenibilidad ambiental e impacto social, el acompañamiento del MICITT para el aprendizaje del uso de certificados de firmas digitales e incorporación al sistema de compras públicas (SICOP). Los ministerios de Trabajo, Ambiente, Economía y Hacienda desarrollarán un programa de capacitación en materia de contratación administrativa y de uso del SICOP. Se plantea que la administración pública deberá pagar en un plazo no mayor a los 30 días naturales.

Así como la normativa costarricense apoya a las organizaciones de ESS, existen también organismos internacionales que velan por el apoyo a los cooperativistas y está filosofía de vida, como lo son la ONU, la ACI, CEPAL, OCDE e incluso la OIT, que como podemos ver son organismos que velan por los derechos humanos, la sostenibilidad ambiental y económica, las buenas prácticas empresariales para el trabajo digno y la inclusión, así como el fomento a dignificar la vida y mejorar la calidad de la misma.

2.2.3 Metodologías que se han usado

La correcta dirección de proyectos llevará a las organizaciones a ligar los resultados a sus objetivos estratégicos, ser más eficientes ante mercados más competitivos y demandantes y responder a los cambios constantes que presenta la industria. El proyecto

propuesto en este documento plantea los modelos de gestión de administración de proyectos que tome como base los fundamentos y las buenas prácticas planteadas por el PMI.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que la creación de una cooperativa es un proceso dirigido por el INFOCOOP, institución en la cual el departamento de Promoción tiene personal a cargo y el cual asigna a un grupo pre cooperativo que cuando dos o más personas identifican una propuesta para resolver solidariamente las necesidades económicas y sociales de su familia, comunidad, entre otros.

En primer lugar, este grupo necesita:

- Una idea productiva o un proyecto concreto a ejecutar.
- Un verdadero interés de organizarse conjuntamente con otras personas que además deberán tener un vínculo común (por ubicación geográfica, por conocimiento y experiencia en el negocio, cultura, etnia, necesidades e intereses comunes, entre otros)
- Deberá estar dispuesto/a dialogar y tomar decisiones en grupo.
- Contar con un mínimo de 20 personas si se trata de una cooperativa tradicional o un mínimo 12 personas si es una cooperativa autogestionaria.

Una vez efectuado el contacto del grupo pre cooperativo con el INFOCOOP deberá elaborar el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad (PVU) o Estudio de Factibilidad (EF) contando siempre con los aportes de los integrantes del grupo. El PVU o EF según sea el caso, es necesario para la inscripción de un organismo cooperativo ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para elaborar este estudio el INFOCOOP brinda las siguientes guías:

- Guía para elaborar el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad o Estudio de Factibilidad
- Decreto Ejecutivo 34734

El perfil de proyecto o Estudio de Factibilidad deberá ser firmado por el representante responsable de su elaboración. En caso de que haya contado con el apoyo de

un profesional para la elaboración del estudio, éste también deberá firmar con los representantes.

Es necesario que dicho estudio sea conocido, analizado y aprobado por todas las personas que participarán en la asamblea constitutiva. El perfil de estudio debe entregarlo al Departamento de Promoción del INFOCOOP donde será revisado y aprobado para que la cooperativa pueda realizar la asamblea constitutiva.

En este estudio se define la razón social y objetivos. Un componente importante del estudio es la viabilidad del grupo para ello se deberá aplicar a todos los miembros del grupo pre cooperativo la encuesta socioeconómica que determina el perfil del grupo. El INFOCOOP pone a su disposición los siguientes machotes:

- Machote de encuesta socioeconómica para personas físicas
- Machote de encuesta socioeconómica para cooperativas

El grupo deberá presentar el Estudio de PVU o EF al Departamento de promoción del INFOCOOP para la correspondiente revisión y visto bueno por parte del Ejecutivo/a cargo y la Gerencia.

Luego el grupo pre cooperativo nombra un Comité Central de Organización, el cual tomará los documentos facilitados por INFOCOOP para ajustarlos, según el tipo de cooperativa que se va a formar.

Una vez efectuado el PVU o bien EF realizarán los estatutos, que son el conjunto de reglas de derecho establecidas por los asociados (as) que organizan la vida del ente, fijan sus derechos y obligaciones y la de los órganos sociales y regulan el funcionamiento, disolución y liquidación de la entidad.

En el Estatuto estarán consignadas las disposiciones más importantes de la organización, por lo que es necesario invertir tiempo y esfuerzo en su elaboración. Es imprescindible que éste resulte del trabajo del grupo.

El INFOCOOP cuenta con machotes de estatutos que orientan de manera significativa la propuesta final que apruebe en la Asamblea Constitutiva. En este punto es relevante que los interesado/as se comuniquen y reúnan con el asesor técnico asignado para que éste les explique los puntos medulares de cada capítulo de los estatutos y estos a su vez, puedan transmitir la información a los futuros asociados.

Una vez establecidos el EF y los estatutos, se procede a recoger el Capital Inicial, El capital social inicial es el monto económico mínimo requerido para cubrir las operaciones normales del proyecto. Puede estar compuesto por dinero en efectivo, bienes muebles o inmuebles, así como trabajo aportado.

El departamento de Promoción del INFOCOOP verificará que previo a la asamblea constitutiva se haya depositado al menos el 25% del capital social acordado en el Estudio PVU o EF y el Estatuto, en la cuenta bancaria de algún asociado.

Y una vez cumplidos los pasos anteriores se procederá con la realización de la Asamblea Constitutiva. Que da pie a realizar todos los trámites de formalización correspondientes a la constitución de la cooperativa.

De este modo podemos observar que el proceso establecido por el INFOCOOP para la creación de la cooperativa es un proceso en cascada, es decir, usa una metodología predictiva, pues se tiene un conocimiento bastante certero de lo que se quiere, para cuándo se quiere, qué calidad se requiere, y con qué recursos y presupuesto se cuenta.

2.2.4 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Las empresas de ESS y por ende las cooperativas cuentan con buenas prácticas que han podido ser rescatadas en las memorias, catálogos, tesis, encuestas, entrevistas, entre otras formas de comunicación y recolección de información, por ejemplo, en el 2012 el INFOCOOP realizó el IV Censo Cooperativo que resaltan la incidencia y dinamización economía en las comunidades.

De esta manera podemos verificar que el movimiento cooperativo tiene representación en todas las provincias de Costa Rica, con una amplia diversidad de productos y servicios que le dan valor agregado a la economía del país, ya que, procuran la disponibilidad y acceso para el consumidor final.

Dentro de los principales productos y servicios se destacan la industria de la maquila (corte y confección), ventas de comidas (sodas y restaurantes) y producción y venta de productos agrícolas. El sector cooperativo autogestionario procura fomentar el crecimiento socioeconómico, siendo flexible, fiable, sostenible e inclusivo, para proteger los derechos que toda persona asociada ha adquirido a la hora de convertirse en cooperativista.

Por ejemplo, en el área de la agroecología, economías comunitarias y producción asociativa “se reconocen las prácticas de intercambio de semillas, saberes, trabajos y frutos del trabajo, que se han dado ancestralmente en las distintas sociedades y cómo resisten esas prácticas en las economías comunitarias y familiares. También se reconocen las prácticas asociativas más modernas, sean estas reguladas estatalmente con figura jurídica o no (colectivos, colectivas, redes, alianzas). Articular a personas productoras y consumidoras basada en una economía comunitaria y solidaria que fomente los mercados y desarrollo locales.” (Universidad de Costa Rica, SF)

En cuanto a la comercialización los intercambios justos y solidarios buscan un vínculo directo y de mutua satisfacción y beneficio entre quienes producen y quienes consumen, estableciendo relaciones de confianza y solidaridad y un flujo de información e intercambio de conocimientos que permitan nutrir esas relaciones. Se elimina la intermediación o se busca generar intermediaciones solidarias, justas y responsables que cubran el costo de ese trabajo de forma transparente y apoyen la construcción de esos vínculos. Además del comercio justo, se incluyen otros intercambios solidarios como las donaciones y los trueques (directos e indirectos) buscando darles mayor vida útil a los productos y valorizar el trabajo de las personas sin que tenga que mediar el dinero.

Asimismo, se establecen buenas prácticas para el consumo consciente y solidario. Se basa en el consumo desde una mirada crítica y ética con la sociedad y el medio ambiente. Incluye valores sociales, políticos, culturales y ambientales en el acto del consumo. Es básico para que se puedan dar los intercambios solidarios entre personas productoras y consumidoras.

Cabe destacar la gestión y protección de bienes comunes y del territorio que busca reconocer, proteger y fomentar los derechos colectivos y territoriales, generando condiciones para la protección y gobernanza de los bienes comunes como las semillas, el conocimiento, la tecnología, el agua, los bosques, entre otros.

Además, en materia de finanzas éticas y solidarias se generan redes de cooperación y transformación económica, propiciar una distribución de la riqueza justa desde la transparencia. Se basa en autogestionar ahorros colectivos para dar servicios de crédito de forma transparente y ética, buscando el bienestar de las personas y no el lucro. Se basa en relaciones de confianza y gestión transparente y democrática.

2.2.5 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

Se considera necesario enmarcar el concepto de Economía Social Solidaria de la mano con el desarrollo del movimiento cooperativo en Costa Rica, pues estos modelos de economía encuadran el accionar de diversos tipos de producción, así como el desarrollo de comunidades, permitiendo la distribución de la riqueza y por ende mejorando la calidad de vida de las personas que practican esta filosofía de vida y actividades económicas sociales.

2.2.5.1 Economía Social Solidaria como fuente de distribución de la riqueza, el desarrollo comunal y el establecimiento de redes.

El concepto de Economía Social nace en el siglo XIX, elaborado por algunos autores franceses como Charles Dunoyer, Frederic Le Play, entre otros, los cuales mencionaban que este concepto de economía social reconoce todo tipo de dimensión social que surja de la economía en

sí, y que a la vez no designa solo un tipo de organización, cooperativas y mutuales, cuestionando el ejercicio “ de la economía de los economistas” (Bastidas & Richer, 2001) integrando por primera vez las problemáticas que afectaban a los sectores más desprovistos.

Desde ese entonces se relaciona la economía social, como la economía alternativa a la economía del mercado, centrándose en el mejoramiento de la calidad de vida, de los sectores más vulnerables.

Se define entonces Economía Social como un concepto en el cual las organizaciones tradicionales como cooperativas, mutuales y asociaciones no gubernamentales prestan servicios sin fines de lucro a comunidades, familias o individuos de escasos recursos, los cuales a través de un micro crédito otorgados por estas organizaciones, forman un sistema de autofinanciamiento llamados proyectos sociales o productivos, en los cuales a través de estos facilita el mejoramiento en la calidad de vida de cada individuo participe de esta Economía Social. (Bastidas & Richer, 2001)

Siguiendo por esta misma línea desde el concepto de Economía Social, aparece una nueva definición que se complementa con las antes ya mencionada, la cual tiene referencia a la Economía Solidaria, donde se refiere a un conjunto de concepciones sobre realidades socioeconómicas e institucionales, cuales vienen desarrollando un fuerte sentido de pertenencia a una nueva forma de entendimiento sobre lo que es economía y los procesos económicos y sociales que afectan a las sociedades hoy en día.

Luciano Martínez del Valle menciona que. “La economía social y solidaria es todavía una teoría en construcción, la cual recoge la vertiente teórica que pone de relieve las limitaciones de la teoría del desarrollo centrada únicamente en el crecimiento económico y que plantea un nuevo rol de la economía como ciencia, más articulada con la sociedad y en diálogo fructífero con otras ciencias sociales”. (Valle, 2009)

Se establece que dicha Economía Social o también llamada Solidaria, desde el punto de vista geográfico, se encuentra localizada tanto en países o regiones llamados de “Primer Mundo” y en

países del “Tercer mundo”. De igual manera en cualquiera de los dos casos, aparecen las desigualdades sociales, características propias de cada país derivadas según su espacio regional o muy bien su contexto histórico. (Pérez & otros, 2008)

En Costa Rica el ejercicio de Economía Social Solidaria se establece en una forma distintiva de producción, en la cual la solidaridad es el actor principal en el funcionamiento de éstas, estableciendo un paralelo a lo que se refiere a todo tipo de economías neoliberales que hoy en día es la que sustenta al país.

Debido a esta situación neoliberal por la cual se guía el país, se establece una economía de microemprendimiento y autogestión, las cuales potencian los proyectos e ideas de las personas no pertenecientes a empleos formales o muy bien a personas desempleadas, integrándolas así a este nuevo sistema de Economía Social, con el objetivo de establecer participación activa y democrática en la vida económica y política de la sociedad costarricense.

Se puede mencionar entonces que las estrategias de ESS se caracterizan en tres aspectos:

1) La participación democrática: En donde la participación de los agentes involucrados en estas políticas puede estar representada como ejecutores o muy bien como beneficiarios, y tienen el derecho a la toma de decisiones y a la libre repartición de beneficios de forma igualitarias entre los asociados o muy bien entre los beneficiarios de algún programa de economía social.

2) La solidaridad: Dentro de las definiciones de Economía Social antes señaladas, se menciona también como un sistema que pone énfasis en el otorgamiento de servicio y ayuda a personas desempleadas, vía de perder el empleo, o muy bien a los que tienen poca posibilidad de encontrar trabajo por su edad, sexo o algún otro factor que dificulte la calidad de vida de las personas, familias o comunidad.

3) El desarrollo a nivel local: Los proyectos de emprendimiento surgen a nivel territorial, favoreciendo la economía y sustentabilidad de las comunidades, haciendo de estos últimos agentes importantes en la acción y desempeño en el desarrollo económico y social de la población a la cual pertenecen.

Definidas ya las tres principales características de la Economía Social, José Luis Coraggio en su libro “Economía Social, Acción Pública y Política”, menciona “ Que esta economía social es una acción transformadora, consciente de la sociedad que quiere generar desde el interior de la economía mixta actualmente existente, en dirección a otra economía, otro sistema socioeconómico, organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos los ciudadanos, trabajadores, en contraposición con el principio de la acumulación de capital” (Coraggio, 2008)

Esto último hace referencia al sistema económico actual de algunos países latinoamericanos en los cuales se ve como foco principal el capital sobre el social.

Uno de los conceptos más importante dentro de la economía social, es la fuerza asociativa que puede nacer a través de una buena organización y distribución de roles, que se puede dar dentro de una organización o comunidad, que esté inserta dentro de la filosofía que conlleva esta ESS.

La ESS, incentiva la participación asociativa y la autogestión entre los miembros de la comunidad, fomentando así el intercambio de bienes y servicios entre estos mismos, dándole más fuerza y más prioridad al crecimiento de la ESS, dando la posibilidad de exposición de sus trabajos en ferias, congresos, foros u otro medio en el cual ellos como participantes activos de esta economía, se vean beneficiados en términos de promoción y auspicio a sus bienes o servicios, que se desarrollan dentro de este marco.

Este PFG busca establecer la formación de redes no tan solo a nivel comunitario, del cantón de Santa Ana, sino más bien a nivel provincial o inclusive nacional, estableciendo los principios de un comercio justo, en el cual los partícipes de la ESS regulan sus precios para establecer una sana competencia entre ellos mismos, fomentando a través de estos compartir datos de proveedores de materia prima u otro insumo que sea favorable para el desarrollo de estas microeconomías, las que a través de este ejercicio de asociatividad, promueven el objetivo principal de esta Economía Social, que se enmarca en la comercialización solidaria, social, sostenible y responsable.

2.2.5.2 Principales conclusiones del aporte de la Economía Social Solidaria al Desarrollo de las Comunidades.

Ante lo analizado sobre la importancia de la ESS en el desarrollo de las comunidades se puede indicar, que la ESS no está centrada en las cosas sino en las personas, constituyendo un modo de hacer economía que pone al centro al ser humano, y al trabajo por sobre el capital, el dinero y los productos.

Conjuntamente, implica la organización comunitaria y la realización de emprendimientos asociativos, pues no persigue como objetivo central la utilidad o el lucro individual sino el beneficio compartido y social. Ya que no solamente supone, sino que se basa de modo esencial en la organización, la solidaridad y el esfuerzo activo de los mismos grupos y comunidades que optan por ella.

Por ende, se puede visualizar a la ESS integral, constituyendo un proceso a la vez económico, político y cultural. De modo que, no rechaza el mercado, se inserta en él; promoviendo desde sus principios y valores los procedimientos de la cooperación, la ayuda mutua, la participación, la asociatividad, la autogestión y la distribución equitativa de riqueza.

La ESS no es un proyecto estatal, ni se basa en la acción de los Gobiernos y organismos públicos. Aunque se relaciona con ellos y aprovecha las oportunidades que le ofrezcan los servicios públicos, su espacio de acción y desarrollo es la sociedad civil, en la cual forma parte de lo que algunos han empezado a llamar el «tercer sector» de la economía.

La ESS no es exclusiva de algunos grupos sociales particulares, no se limita siquiera al extenso mundo de los más vulnerables, sino que convoca a toda la sociedad, siendo posible que todos participen en ella.

Pero es un hecho que la economía de solidaridad surge desde los sectores populares marginados, y que su agente principal son las comunidades y personas que buscan salir de la pobreza mediante actividades económicas desplegadas asociativamente y con una lógica solidaria.

Un componente de la economía de solidaridad son las donaciones, que ella misma suscita, las que vienen en su apoyo evitando sin embargo que se generen dependencias si no, al contrario, buscando favorecer el desarrollo de la autonomía en los grupos beneficiarios.

Pues como indica el investigador chileno Luis Razeto “las experiencias de ESS buscan integrar la vida familiar y comunitaria con las actividades orientadas a generar los recursos y medios económicos que las sostengan. Así, ellas otorgan especial importancia al territorio local en que se insertan las iniciativas, buscando siempre favorecer su desarrollo y perfeccionamiento. En otros términos, la ESS asume como propio objetivo el desarrollo local.” (Razeto, 2010)

La ESS no es una propuesta coyuntural o de corto plazo, sino una perspectiva orientada hacia el futuro, destinada a permanecer en el tiempo, a crecer y perfeccionarse ampliando progresivamente el campo de sus realizaciones. Por ende, los emprendedores santaneños visualizan un encadenamiento productivo, que a partir de la conformación de la cooperativa genere alianzas económicas que perduren a lo largo de los años.

2.2.5.3 Teoría de la Filosofía Cooperativa y su constitución social.

La integración de las personas, los grupos y las sociedades es una expresión de la naturaleza social del ser humano, así como es también la manifestación de la interdependencia entre las personas y sus organizaciones. La cooperación y la solidaridad son aspectos inherentes a la vida en sociedad, que, al ser destacados por la doctrina y práctica cooperativa, le otorgan un contenido social y humano trascendente.

Las múltiples y diversas formas de cooperación han sido construcciones sociales e históricas de los pueblos. La sociedad y la cultura dan viabilidad orgánica y les otorgan significación particular a las relaciones sociales de interdependencia, de este modo, los lazos y redes de solidaridad expresan la historia común de las personas en sus colectividades.

Pero para comprender el nacimiento del cooperativismo debemos de volver en el tiempo, puntualmente al proceso histórico de la Revolución Industrial que se inició en Inglaterra en 1750.

El término “Revolución Industrial” fue utilizado por primera vez por el escritor e historiador inglés Arnold Toynbee, para describir la gran transformación que tuvo lugar en el proceso industrial, a partir de 1760. En esta época, los talleres artesanales fueron sustituidos por las grandes industrias, que empleaban a enormes cantidades de obreros.

De este modo, con el nacimiento de las industrias surgen los capitalistas que eran los dueños de las máquinas e instalaciones de estas empresas. Los capitalistas explotaban a los obreros y les pagaban muy mal por su trabajo. Entonces estos comenzaron a buscar formas de organización que les ayudaran a resolver las necesidades que enfrentaban. En este escenario nace el cooperativismo. La propuesta cooperativa fue la siguiente: si en forma individual no es posible satisfacer nuestras necesidades, es preciso unirnos en forma solidaria y, mediante la ayuda mutua, desarrollar alternativas para satisfacerlas.

Pero antes muchos pensadores habían hecho aportes para que surgiera la gran idea cooperativa. Existieron, por ejemplo, “los utopistas cuyas manifestaciones se iniciaron con “La República” de Platón y cobraron fuerza con Tomás Moro (1480-1535), Tomás Campanella (1568-1639), Francisco Bacon (1561-1626) y, años más tarde, Etienne Cabet (1788-1856) y Robert Owen (1771-1858).” (INFOCOOP, 2017)

Los llamados utopistas sentaron las bases del pensamiento cooperativo, porque soñaron con un mundo mejor, más justo y equitativo. De esta forma, podemos visualizar que el cooperativismo no es un movimiento social que nace de la noche a la mañana, requirió del aporte de muchas personas para consolidarse como una forma de organización empresarial.

En el siglo XVII, aparecen dos precursores del cooperativismo, cuyas ideas repercutirían en el desarrollo cooperativista posterior. “Se trata de Peter Corneluis Plockboy, quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina, y John Bellers, que en 1695 hizo una exposición de sus ideas en el trabajo titulado: “Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias textiles y de la agricultura”.” (INFOCOOP, 2017)

Además, hubo otros precursores como del Dr. William King, a quien se le conoce por su atracción hacia las tiendas cooperativas de consumo. También existió Charles Fourier quien era un crítico del fenómeno de los intermediarios. Su idea era abolir la ganancia que obtenían los intermediarios innecesarios, gracias a la unión directa entre productores y consumidores.

La cooperativa de consumo, en Rochdale (Inglaterra), liderada por Carlos Howart, es considerada la cuna del cooperativismo mundial. La conformaban trabajadores textiles. Allí se sentaron las bases del movimiento: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, entre otros.

El 28 de octubre de 1844 la cooperativa quedó inscrita en el registro de sociedades con el nombre de “Los justos pioneros de Rochdale”, con un número de 27 hombres y 1 mujer. Con el pequeño capital, comenzaron los trabajos tendientes a la creación de una nueva propuesta de organización. Por diez libras esterlinas de aporte de capital anual, consiguieron una pequeña pieza en la planta baja de una modesta vivienda de la “Calle del Sapo”. De inmediato adquirieron en pequeñas cantidades: harina, azúcar, manteca, y otros artículos.

Gracias a los aportes de pensadores y cooperativistas, el movimiento cooperativo creció mundialmente y junto con él evolucionaron los fundamentos propuestos en Rochdale.

La principal gestora de la evolución de la doctrina es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo representativo del cooperativismo mundial que nació en el año 1895. La ACI, en la declaración de Manchester de 1995 (100 años después), definió con estas palabras el término “cooperativa.”

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.” (ACI, 1995)

De esta manera, se puede entender que una cooperativa es una empresa democrática, creada para satisfacer las necesidades de sus asociados. Unirse a la cooperativa es un acto voluntario: nadie nos puede obligar.

También en 1995, la ACI estableció los valores y principios que hoy los cooperativistas debemos conocer. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. “Siguiendo la tradición de sus fundadores, los asociados creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Adicionalmente, las cooperativas se preocupan por sus comunidades, y el medio ambiente.” (INFOCOOP, 2017)

Según el INFOCOOP (2017) a continuación se detallan la Definición de Valores del Movimiento Cooperativo:

Ayuda Mutua: Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad: La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia: En el cooperativismo hay “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales por medio de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado, sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad: La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo, donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia: En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad Social: En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás: Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

En cuanto a los Principios Cooperativos, estos son siete, a saber:

1. Membresía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los asociados.
3. Participación económica.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, capacitación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

El primer principio del cooperativismo es la membresía abierta y voluntaria, el cual consiste en que las cooperativas son organizaciones abiertas para aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado, sin discriminación de sexo, etnia, clase social, posición política o religiosa. La adhesión a una cooperativa es voluntaria por parte de los interesados.”

El segundo principio es el control democrático de los asociados, lo que implica que las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados(as), quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

El tercer principio se llama Participación económica de los Asociados. Los asociados contribuyen y aportan de forma igualitaria el capital de la cooperativa.

Autonomía e independencia es el cuarto principio. Las cooperativas son organizaciones autónomas y son controladas por sus asociados y asociadas.

Educación, capacitación e información, “Este es el quinto principio es muy importante porque les permite a las cooperativas educar y capacitar a sus asociados y colaboradores, de forma tal que contribuyan al desarrollo eficaz de la organización; además, informan al público en general acerca de los beneficios del cooperativismo”.

La cooperación entre las cooperativas, el sexto principio, señala que éstas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

El séptimo principio, muy relevante, es el Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus asociados(as). Cabe destacar, El séptimo principio cooperativo fue incorporado en la Declaración de Manchester de 1995, dada la preocupación a nivel mundial sobre el tema del ambiente y el desarrollo local.

De esta manera, las cooperativas, al regular sus actividades y relaciones internas con los principios cooperativos, se diferencian de las demás empresas, pues no sólo buscan ganancias económicas.

2.2.5.4 Teoría sobre la Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica.

La organización del cooperativismo en Costa Rica, como en otras realidades nacionales, ha estado en correspondencia con las capacidades culturales y organizativas de los pueblos, así como

con las necesidades y precariedades de los sectores laborales afectados ante el surgimiento de las relaciones económicas capitalistas, que incidían sobre su situación y condición de vida.

El cooperativismo fue para los sectores laborales más lúcidos e informados, una alternativa organizativa y democrática frente a los procesos de exclusión privada y privatizadora del bienestar. El cooperativismo en el espacio nacional costarricense fue una construcción social, más allá de los individualismos y las prácticas mecanicistas. Es un producto social complejo en donde se conjugan determinaciones nacionales e influencias internacionales.

La Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización Interior fue uno de los primeros intentos de conformación de una organización cooperativa. Esta organización pretendía satisfacer las necesidades de productores y trabajadores agrícolas. En esa misma época los artesanos de Heredia formaron la Sociedad Cooperativa y en San José los obreros también intentaron conformar una. (Huaylupo, 2003)

Juan A. Huaylupo Alcázar en su tesis sobre “la Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica” (2003) hace un repaso de los acontecimientos históricos, sociales, culturales y democráticos que enmarcan la creación y fomento del movimiento cooperativo en Costa Rica, destacando a los agricultores, artesanos, obreros, entre otros, como forjadores de esta economía social.

Para lo cual se establece una síntesis a modo de línea de tiempo:

Siglo XIX: Nace la Sociedad Obrera Cooperativa. Nace una de las primeras organizaciones cooperativas. En ese entonces un grupo de artesanos preocupados por la comercialización de los artículos básicos de consumo formó la “Sociedad Obrera Cooperativa”.

1907: La Sociedad Cooperativa de Consumos, Ahorro y Socorros Mutuos. Obreros del Taller de Obras Públicas fundan la Sociedad Cooperativa de Consumos, Ahorro y Socorros Mutuos, otra de las primeras organizaciones cooperativas. Ese mismo año los empleados municipales intentan constituir la Sociedad Cooperativa de Ahorro y de Protección Mutua.

1917: Primera legislación a favor del cooperativismo. Para este año ya existían 23 empresas cooperativas que ofrecían servicios principalmente, en áreas como el crédito y el consumo. Todas estas iniciativas tuvieron una vida muy corta debido a ausencia de educación cooperativa, falta de capital y crédito, carencia de buenos sistemas administrativos. Fue hasta 1943 que surgió la primera legislación a favor del cooperativismo a través de la promulgación del Código de Trabajo. Ese año nació en Grecia COOPEVICTORIA R.L., dedicada al café y la caña.

1943: Revista Surco, pieza fundamental para impulsar el cooperativismo. El cooperativismo costarricense fue defendido principalmente por los socialdemócratas. De allí que encontrara apoyo en el Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales formado en la década del 40 y posteriormente dentro del Partido Liberación Nacional. Este grupo transmitía sus ideas a través de Surco, una revista que reunía las ideas económicas, políticas y sociales de la agrupación.

1943: Creación y desarrollo de cooperativas. Al Código de Trabajo se suma la creación por Ley 861 del 6 de mayo, de la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica, el primer organismo técnico que guio a las cooperativas, lo que le confiere un importante impulso al sector. Ello facilita la creación y el desarrollo de cooperativas como la Cooperativa de Productores de Leche DOS PINOS R.L que surgió en ese año, entre otras.

1947: El Estado fomenta la creación de cooperativas. Tras los vestigios de la Guerra Civil se crea la Constitución Política, ésta incorpora en su seno normativa relevante para potenciar el crecimiento del sector al amparo del Estado. Específicamente el artículo 64 de la Constitución establece que “El Estado fomentará la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores”.

1949: Surge el Departamento de Fomento de Cooperativas. Por Ley 1644 del 16 de setiembre de 1953, la Sección de Cooperativas Agrícolas e Industriales se transformó en el Departamento de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica. De esta forma se le dotó de mayores recursos para proyectarse al fomento, financiamiento, asesoría, educación y divulgación de todo tipo de cooperativas a nivel nacional.

1953: Surge la primera oficina de cooperativas en el MTSS. Con la creación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social surge la Oficina de Sindicatos y Cooperativas en el Ministerio de Trabajo mediante la ley 1860.

1955: Primeros intentos de legislación. Para esta época, cuando ya existían cerca de 40 cooperativas, entre ellas Coopeande 1 R.L y Cooquite R.L, el presidente Francisco J. Orlich, a través de su ministro de trabajo Alfonso Carro Zúñiga, creó una comisión a efectos de elaborar una ley especial para las cooperativas.

1966: Surge la Ley de Asociaciones Cooperativas. Luego de discusiones, signadas por la existencia de cuatro proyectos de ley presentados por distintos actores, el 22 de agosto de 1968 nace la Ley de Asociaciones Cooperativas, Ya desde la promulgación de la Ley 4179 se hablaba, principalmente en el seno del Partido Liberación Nacional (PLN), de la creación de una instancia autónoma para el fomento del cooperativismo, separada del Banco Nacional de Costa Rica. Según los historiadores Mylena Vega y Carlos Castro, tal aspiración no se concretó en 1968 pues el gobierno del presidente José Joaquín Trejos (del partido Unificación Nacional) era renuente a crear nuevas instituciones públicas, como lo venían haciendo las recientes administraciones del PLN.

1968: Proyecto de ley para crear el Infocoop. Bajo la presidencia de José Figueres Ferrer, el ministro de trabajo Danilo Jiménez Veiga presenta un proyecto de ley para crear al Infocoop. Este proyecto fue elaborado por una Comisión integrada por Marjorie de Oduber, Santiago Núñez, Bolívar Cruz, Francisco Morales, Eduardo Lizano y Antonio Hernández. Foto: Bolívar Cruz posteriormente se convirtió en el primer director ejecutivo de INFOCOOP.

1971: Creación del Infocoop. Mediante la ley No. 5185, (que reforma a la No. 4179) se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). Al crearse el Instituto, los activos del Departamento de Cooperativas (por el orden de los ¢84,222,000) le fueron traspasados. También recibió ¢5 millones en bonos del Estado. Cabe subrayar que el aporte del 10% de las utilidades de los bancos estatales ya existía, pues se le trasladaba al Departamento de Cooperativas. El INFOCOOP recibió del Departamento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica, una cartera aproximada

de 300 cooperativas activas. Esa misma ley crea al Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP).

20 de febrero de 1973: Promoción de la enseñanza del Cooperativismo. Mediante la Ley 5184 se incorpora la enseñanza del cooperativismo en las escuelas y colegios. Esta ley fue derogada por la Ley 6437 en 1980.

21 de febrero de 1973: Inicios del Conacoop. El CONACCOOP se instaló el 13 de mayo de 1973 en una Asamblea realizada en el Auditorio de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE). Allí nombró su directorio y a los representantes ante el INFOCOOP.

13 de mayo de 1974: Inicio de operaciones. Luego de que la Junta Directiva del Infocoop sesionara en las Oficinas del Banco Nacional se abrieron las puertas al público. El primer presidente fue Nautilio Monge Álvarez, quien a su vez era el gerente general de la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP R.L.). Asimismo, como primer Director Ejecutivo se designó al profesor Bolívar Cruz, quien provenía del Departamento de Cooperativas.

15 de junio de 1973: Primer edificio. El INFOCOOP trasladó sus oficinas al Edificio Lines, contiguo al Parque Morazán. Foto: Edificio Lines El INFOCOOP trasladó sus oficinas al Edificio Lines, contiguo al Parque Morazán.

4 de setiembre de 1973: Actual sede. Barrio México se convierte en la nueva sede del Infocoop. Además, por iniciativa de Bolívar Cruz y la Junta Directiva del Infocoop se crea el Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP).

1975: Primeros pasos en Cooperativismo escolar. Tuvo lugar en La Catalina, el Primer Taller Nacional de Cooperativismo Escolar, auspiciado por el Infocoop, la Asociación Nacional de Educadores, el MEP y el Centro de Estudios Democráticos de América Latina.

1978: Infocoop se extiende por el país. Infocoop celebró su décimo aniversario iniciando su regionalización al instalar oficinas en la Zona Huetar Norte y otra en la Brunca. Además, el director ejecutivo, Rafael Ángel Rojas promueve la creación de consorcios cooperativos, a la luz del artículo 95 de la Ley 6756. También, el Cenecoop fue trasladado al Movimiento Cooperativo.

1983: Surgen los organismos de integración. Se confeccionó un documento con las políticas generales de la institución. Además, se realizó la apertura de los Organismos de Integración de Segundo Grado para apoyar las cooperativas afiliadas. Foto: desfile en celebración del Día del Cooperativismo

Además de las cooperativas, en Costa Rica existen organismos que contribuyen al fortalecimiento del sector y que debemos conocer, aunque ya se mencionaron pero que es bueno profundizar en su quehacer.

Primeramente el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) es la institución estatal encargada de fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional.

Asimismo, el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP) es un ente público no estatal que define e impulsa políticas de integración, representación y defensa.

Por otra parte, la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) es un ente adscrito al CONACCOOP que apoya a las cooperativas de autogestión y define las políticas de administración del Fondo Nacional de Autogestión. (INFOCOOP, 2017)

El Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP R.L.) es un organismo auxiliar cooperativo dedicado a la educación y capacitación del movimiento cooperativo.

Además de los organismos rectores hay uniones, federaciones y organismos auxiliares cooperativos que contribuyen a la integración del movimiento.

De este modo podemos visualizar como el cooperativismo en Costa Rica ha sido desde su gestación a nuestros días una alternativa y necesidad para los sectores populares del campo y la

ciudad. Durante la primera mitad del siglo pasado estuvo íntimamente asociado con el movimiento sindical y fue una expresión política de los trabajadores de la Confederación General de Trabajadores.

Los gestores del cooperativismo eran también protagonistas de las luchas políticas que derivaron en la guerra civil. El uso político del cooperativismo por parte del Estado fue limitado, su contribución al movimiento cooperativo fue a través de la normatividad jurídica específica que permitió la conformación y reconocimiento de cooperativas promovidas por la iniciativa popular y autónoma.

El Estado social en Costa Rica fue una construcción colectiva donde el cooperativismo tuvo un aporte poco estudiado. Hay que destacar y reivindicar el origen popular e integrador del cooperativismo en la historia nacional, no significa pretender reeditar de contenidos y significados sociales de otras épocas. Sin embargo, recordar y reconocer de los acontecimientos del pasado, como particulares e inéditos, permite arraigar adecuadamente el presente como continuidad y ruptura de su propio pasado. Ello impide confundir a la organización cooperativa como una empresa que únicamente se interesa en la rentabilidad y competitividad, enfoque que negaría su constitución originaria y su horizonte de visibilidad.

El breve análisis del origen del cooperativismo en Costa Rica permite una aproximación a la riqueza interpretativa de este complejo proceso social y permite contextualizar críticamente las posiciones y prácticas liberales contemporáneas, que niegan lo social y la potencialidad del cooperativismo en el bienestar y desarrollo.

3 Marco metodológico

En el presente capítulo se definen los términos relevantes, se detallan las fuentes, métodos de investigación y herramientas utilizadas en el proyecto, además se consideran las fuentes de información, los métodos de investigación, las herramientas, los supuestos y las restricciones que se deben implementar para cumplir con los entregables del presente proyecto.

En este PFG se realizó un análisis de la información a través de fuentes primarias y secundarias. La revisión de la literatura y de la información investigada se hizo de forma selectiva procurando utilizar fuentes que aportaran valor al caso en estudio. “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (Rivera & Fernández, 2015)

Por ende, las fuentes de información fueron el instrumento para la investigación del PFG, de este modo, utilizaron dos tipos de fuentes; fuentes primarias y fuentes secundarias. Se hizo lectura y análisis para evaluar la información investigada y determinar si era suficiente, pertinente y clara como para definir conclusiones y respuestas a la necesidad planteada en los objetivos específicos del proyecto.

4 Fuentes de información

Por fuente de información se entiende cualquier instrumento o, en un sentido más amplio, recurso, que nos pueda servir para satisfacer una necesidad informativa, es por ello, que el proceso inicial para fundamentar la base del presente proyecto es el análisis de las principales fuentes de información pertinentes.

Se define la revisión bibliográfica como “la selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone.” (Hart, 1998)

Por tanto, se toma en cuenta la revisión bibliográfica como el análisis documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas publicadas sobre el tema.

Es necesario seleccionar las fuentes que proporcionan la información a un nivel adecuado a las necesidades del presente trabajo, para ello se identifican las siguientes.

4.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Hernández Sampieri, 2014)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en encuestas y cuestionarios a las personas emprendedoras que forman parte del grupo pre cooperativo.

Entrevistas a las personas emprendedoras que forman parte del grupo pre cooperativo, así como dirigentes de la ESS, como la directora ejecutiva de CANAESS, diputados que en su agenda y proyectos estén vinculados con la ESS o bien directamente el cooperativismo, cuerpos directivos de cooperativas o bien de organismos auxiliares del movimiento cooperativo, academia, entre otros.

Por ejemplo, para elaborar el Perfil del Asociado, se realizan entrevistas y se aplican encuestas; asimismo el INFOCOOP cuenta con una encuesta para definir el Perfil Socioeconómico del grupo precooperativo que es un insumo fundamental para el Estudio de Factibilidad a desarrollar.

Además, las consultoras de PROCOOP aplican entrevistas individualizadas con cada persona interesada en conformar la cooperativa, en la cual se evidencian sus necesidades, así como el posible aporte a brindar a la conformación y operación de la cooperativa.

4.2 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, entre otros.

Como lo menciona (Rivera & Fernández, 2015), “El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en libros, tesis, artículos de revista de fuente no primaria, análisis de fuentes primarias y comentarios de artículos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

| Objetivos | Fuentes de Información | |
|---|--|--|
| | Primarias | Secundarias |
| 1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte | Encuestas y entrevistas del Perfil del Asociado. Encuestas Perfil Socioeconómico. Entrevistas a dirigentes de ESS. | Libros, tesis, Estado de la Nación, Plan Estratégico y bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana, Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas entre otras leyes y reglamentos, publicaciones oficiales de ACI, INEC, ICT, CANAESS, INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP, MTSS. |

| Objetivos | Fuentes de Información | |
|--|--|---|
| | Primarias | Secundarias |
| del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | | |
| 2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa. | Encuestas y entrevistas a grupo pre cooperativo. Juicio de expertos y análisis de datos de Plan Estratégico y bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana. PMI® La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2017) | Libros, tesis, Estado de la Nación, Índices de Desarrollo Social INEC, Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas, ACI, INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP, MTSS, CANATUR, ICT. Revistas e informes del PMI. Tesis de grado de maestría en administración de proyecto. Casos de negocio. Lledó (2017) “Director de proyectos Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento”. |
| 3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | Entrevistas y sesiones de trabajo con CCO y grupo pre cooperativo. Juicio de expertos. PMI® La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2017) | Plan Estratégico Municipal y otras cooperativas. Revistas e informes del PMI. Leyes, normativas y reglamentos. |

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. (Autoría propia).

4.3 Métodos de Investigación

Para desarrollar la metodología de investigación aplicada en el presente proyecto, es importante definir su concepto. Según (Cortés & León, 2004) “La Metodología de la Investigación (M.I.) o Metodología de la Investigación Científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. El objeto de estudio de la M.I. Lo podemos definir como el proceso de Investigación Científica, el cual está conformado por toda una

serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí. Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes.”

Considerando las definiciones dadas, es importante tomar en cuenta que el proceso de investigación comienza cuando se plantea el problema y para el cual se recurre a búsqueda de información para encontrar la respuesta que brinda solución. Siendo así que los métodos de investigación son estrategias, procesos o técnicas que facilitan la recolección de datos y/o evidencias para analizarla y con ella lograr una propuesta de mejoramiento en la investigación.

“Los métodos de investigación son herramientas para la recolección de datos, formular y responder preguntas para llegar a conclusiones a través de un análisis sistemático y teórico aplicado a algún campo de estudio” (Canaan, 2022). De esta manera, los métodos de investigación ayudaron a demarcar el problema y recolectar datos para generar hipótesis que posteriormente fueron tomadas en consideración para el análisis y propuesta final del PFG.

Asimismo, se pueden tomar las decisiones más acordes al caso de estudio. Los métodos de investigación fueron un elemento importante para lograr descifrar y resolver los planteamientos de cada uno de los objetivos. Para este PFG se utilizaron tres métodos de investigación, el método analítico- sintético, el método inductivo y el método deductivo a especificar a continuación.

4.3.1 Método analítico-sintético

“El método analítico desglosa los elementos de las secciones que conforman el caso a estudiar, descomponiendo en todas sus partes para establecer las relaciones de causa, efecto y naturaleza” (Canaan, 2022). La descomposición en muchos elementos de todas sus partes permitió generar analogías y teorías para lograr entender el planteamiento de la información y buscar respuesta a los objetivos. Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo.

Por su parte el método sintético “busca la reconstrucción de los componentes dispersos de un objeto o acontecimiento para estudiarlos con profundidad y crear un resumen de cada detalle. El proceso de este método se desarrolla partiendo de lo abstracto a lo concreto, para reunir cada segmento que compone una unidad y poder comprenderla” (Cannan, 2022). Es un método que propone reconstruir los elementos en estudio para consolidar la información y tomar conclusiones en forma consolidada.

Por tanto, el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revisa parte por parte, mientras que el método sintético es la composición de un todo mediante la unión de sus partes, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, en el cual las partes simples que se separaron en el análisis ahora son integradas por la síntesis. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede comprender mejor su aporte a la conclusión de los objetivos del PFG.

Mediante el análisis y la síntesis se profundiza en los elementos resaltantes de la información en estudio de una forma metódica y concisa para lograr una comprensión de cada parte estudiada. De acuerdo con los conceptos citados, se puede definir que para el desarrollo del presente PFG se aplica este método ya que el procedimiento de su desarrollo ha sido de descomponer y distinguir los elementos de un todo, revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, y se tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

4.3.2 Método inductivo

Por su parte, el método inductivo busca, a partir de del análisis de hechos singulares, definir conclusiones específicas sobre la información estudiada, es decir, “se refiere a la formulación de hipótesis basadas en lo experimentado y observado de los elementos de estudio para definir leyes de tipo general. Consiste en la recolección de datos ordenados en variables en busca de regularidades” (Cannan, 2022). Este método permite llegar a propuestas y conclusiones puntuales sobre los hechos analizados.

Por ende, su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. De esta manera las generalizaciones a que se alcanzan tienen una base empírica y sus pasos son: Observación, formulación de hipótesis, verificación, ley y teoría.

Destacado el concepto del método inductivo, se puede mencionar que su aplicación en el presente PFG ha sido en virtud del análisis de las fuentes de información primarias y secundarias, para reflejar lo que hay de común entre ellos, de manera particular a un conocimiento más general, logrando conclusiones de aspectos que caracterizan a cada fuente.

4.3.3 Método deductivo

El método deductivo es “un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones finales” (Canaan, 2022). Este método parte del hecho que todo el desarrollo de la investigación se basa en las teorías recolectadas, no en lo observado ni experimentado, es decir, se basa en conclusiones ya definidas y aportadas por el caso en estudio.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de Investigación Utilizados.

| Objetivos | Métodos de Investigación | | |
|--|--|---|--|
| | Método analítico-sintético | Método inductivo | Método deductivo |
| 1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se | Las entrevistas fueron examinadas de forma individual (análisis) y luego evaluadas de forma integral (síntesis). | Se razonó las encuestas para establecer predicciones partiendo de lo general para explicar lo particular. | Se analizó la Ley de Asociaciones Cooperativas y sus reformas y el análisis posibilitó obtener conclusiones generales a partir |

| Objetivos | Métodos de Investigación | | |
|--|---|--|--|
| | Método analítico-sintético | Método inductivo | Método deductivo |
| rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | | | de hechos particulares. |
| 2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa. | Se revisó y estudió la literatura ya existente sobre ESS, turismo, recreación, artesanías, gastronomía y administración de proyectos para sintetizar los aspectos relevantes a la gestión de proyectos y el cooperativismo. | Se razonó el PMBOK para establecer predicciones partiendo de lo general para explicar lo particular. | Se analizó índices sociales, de desarrollo, análisis de mercados, estadísticas y se extrajeron los datos relevantes. |
| 3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | Se revisó y estudió la literatura ya existente sobre Administración de Proyectos. | Se razonó el PMBOK para establecer predicciones partiendo de lo general para explicar lo particular. | Se analizó la matriz de interesados, los riesgos, amenazas, oportunidades y fortalezas de la cooperativa y se extrajeron los datos relevantes. |

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. (Autoría propia).

4.4 Herramientas

El (Project Managment Institute, 2017) define las herramientas como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” (p. 714).

Según el PMI (2017) existen seis grupos de herramientas y técnicas que se definen a continuación:

- Técnicas de recopilación de datos: utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes.
- Técnicas de análisis de datos: Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información.
- Técnicas de representación de datos: Utilizadas para mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información.
- Técnicas para la toma de decisiones: Utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas.
- Habilidades de comunicación: Se utilizan para transferir información entre los interesados.
- Habilidades interpersonales y equipo: Se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados.

En virtud de ello, las herramientas que se implementaron para el desarrollo del PFG se definen a continuación:

Entrevista: Según el (PMI, 2017, p. 708) una entrevista es “Manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos”. Hernández et al., la define como “La conversación dirigida al logro de determinados objetivos, que se puede establecer con una persona (individual) o grupo de personas (grupales). (2018, p. 123)

Encuesta: “es una herramienta de recopilación de información compuesta por un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas con el tema que se desea investigar.” (PMI, 2017) El objetivo de la encuesta es recopilar y analizar datos basados en un perfil estadístico de la población.

Análisis de datos: Picado (2020) en su página web Disruptiva indica que el análisis de datos “es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar

conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas.”

Investigación documental o bibliográfica: es aquella que procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, registros audiovisuales, entre otros.

Juicio de Expertos: La Guía del PMBOK (2017) lo define como “Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada” (p.715).

Según Lledó (2017) es la “experiencia proporcionada por personas con conocimientos especializados. Por ejemplo, poseer competencias sobre: estrategia, gestión de beneficios, criterios técnicos de la industria, estimaciones de tiempo y costo, identificación de riesgos” (p. 89)

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3

Herramientas Utilizadas

| Objetivos | Herramientas |
|--|--|
| 1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas. ● Encuestas. ● Juicio de expertos. ● Investigación documental o bibliográfica. |

| Objetivos | Herramientas |
|--|--|
| 2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Entrevistas. • Investigación documental o bibliográfica. |
| 3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Entrevistas. • Investigación documental o bibliográfica. |

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. (Autoría propia).

4.5 Supuestos y restricciones

Según el Project Management Institute (2017) los supuestos son un “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración.” Y, las restricciones son “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (PMI, 2017, p. 725). Asimismo, según Lledó (2017), las restricciones son todos aquellos factores que restringen o limitan el proyecto, es decir, limitan los recursos o procesos del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4

Supuestos y restricciones.

| Objetivos | Supuestos | Restricciones |
|---|---|---|
| 1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Se contará con apoyo de la Comisión Especial COVID-19 del Concejo Municipal | <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto se limita a tres meses. |

| Objetivos | Supuestos | Restricciones |
|---|---|--|
| <p>turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.</p> | <p>2020-2021 de la Municipalidad de Santa Ana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe acceso y disponibilidad de la información requerida. ● No se presentan contingencias que obliguen a alterar el alcance o el cronograma propuesto. | <ul style="list-style-type: none"> ● La propuesta se limita a la conformación de una cooperativa en Santa Ana, y por su autonomía no tendrá vinculación de Capital Social con el Gobierno Local. ● El proyecto se verá limitado por la falta de recursos y fuentes de información. ● No se incluirá el análisis de otros modelos de gestión de proyectos que no sea el predictivo tipo cascada. |
| <p>2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Se contará con apoyo del MEIC para recabar información. ● Existe acceso y disponibilidad de la información requerida. ● El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría. ● Se encuentra un nicho de mercado acorde a los servicios que ofrecerá la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> ● Las áreas del conocimiento se aplicarán conforme el alcance de la gestión de la Dirección de Proyectos. ● Considerando que los proyectos que se desarrollan en la empresa Cooperativa PROCOOP R.L. son proyectos de consultoría, el plan de mejora se ajustará a las necesidades y requerimientos de este tipo de proyectos. |
| <p>3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Los interesados del proyecto están anuentes a brindar información certera y a participar de las sesiones de trabajo. ● Existe acceso y disponibilidad de la información requerida. ● No se presentan contingencias que obliguen a alterar el alcance o el cronograma propuesto. | <ul style="list-style-type: none"> ● Las áreas del conocimiento se aplicarán conforme el alcance de la gestión de la Administración de Proyectos. ● No se incluirá el análisis de otros modelos de gestión de proyectos que no sea el predictivo tipo cascada. |

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. (Autoría propia).

4.6 Entregables

Según el Project Management Institute se define a los entregables como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2017, p. 708)

De este modo, los entregables definen los paquetes principales del proyecto, según Lledó (2017), cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable o lección aprendida que habilita o no a continuar con la siguiente fase. Cada entregable tiene un criterio de aceptación, es decir es un “producto o servicio verificable” (Lledó, 2017).

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables.

| Objetivos | Entregables |
|--|--|
| 1. Realizar un Estudio de Factibilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | Presentar ante el INFOCOOP el Estudio de Factibilidad para lo cual se requiere: <ul style="list-style-type: none"> • Perfil del Asociado. • Tabulación Encuestas Socio Económicas. • Descripción del Objeto Social y Propósito Fundamental de la Cooperativa. • Monto y forma de reunir el Capital Social inicial. |
| 2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa. | Para determinar la viabilidad de la conformación de la cooperativa se realiza: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la actividad productiva. • Análisis de mercado. • Definición de la estructura administrativa. • Requerimientos financieros. • Análisis de requisitos legales. |
| 3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | Para la aplicación de herramientas de gestión de proyectos se diseñará: <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo para la conformación de la cooperativa. |

| Objetivos | Entregables |
|-----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Estructura de Desglosé de Trabajo.• Presupuesto requerido.• Matriz Influencia Poder de los Interesados.• Análisis de Riesgos y FODA.• Propuesta de Capacitación. |

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. (Autoría propia).

5 Desarrollo.

El presente capítulo describe la implementación de los objetivos que se propusieron para el PFG, brindando respectivamente los indicadores de alcance por medio de los resultados y su correspondiente análisis.

Respecto al objetivo 1 se elaboró un Estudio de Factibilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, basadas en los requisitos exigibles por dicha institución para su aprobación y acompañamiento técnico.

En relación con el objetivo 2 se generó un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.

Para el objetivo 3 se espera aplicar herramientas de la administración de proyectos como lo son la Estructura de Desglose de Trabajo, la Matriz de Interesados y su relación de poder e influencia, así como el análisis de los riesgos, para la puesta en marcha de la cooperativa.

A continuación, se procede a detallar de acuerdo con cada objetivo los resultados y su respectivo análisis:

5.1 Estudio de Factibilidad.

El primer paso para conformar una cooperativa es contar con un grupo de personas que cuenten con intereses en común, estos pueden ser una necesidad u oportunidad, para plantearse una idea de negocio que les permita producir y unir sus recursos para conformar de manera solidaria la cooperativa.

El INFOCOOP define que se debe de “contar con un mínimo de 20 personas si se trata de una cooperativa tradicional o con un mínimo de 12 personas si es una cooperativa autogestionaria.” (INFOCOOP, 2017) A este grupo de personas se le conoce como grupo pre cooperativo y podrán contactar al Departamento de Promoción de dicha institución para comenzar con el proceso de formalización de la cooperativa. Una vez completado el formulario F1. Cooperativas de base se es asignará un promotor que será la persona contacto para el acompañamiento correspondiente hasta la Asamblea Constitutiva.

El grupo pre cooperativo deberá formar un Comité Central de Organización (CCO), el cual dará los primeros pasos, con el apoyo de otras personas, para crear e inscribir la cooperativa. Este Comité tendrá la función principal de organizar al grupo para que se conforme adecuadamente y para que logre determinar y concretar su idea de proyecto, así como organizar y generar la documentación previa a la Asamblea Constitutiva.

El CCO no requiere ser inscrito en ninguna institución. Lo recomendable es que el Comité esté integrado por un mínimo de cinco personas. Además, dentro del CCO debemos nombrar presidente, secretario, tesorero y dos vocales.

El grupo deberá elaborar el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad (PVU) o Estudio de Factibilidad (EF) contando siempre con los aportes de todos los integrantes. Esto facilita determinar sus fortalezas y debilidades a partir de la capacidad y aportes potenciales de los miembros; además este estudio define la razón social y objetivos.

5.1.1 Vínculo común de la base asociativa.

Todas las personas que integran la base pre cooperativa de esta asociación son personas residentes del cantón de Santa Ana, que se dedican a labores relacionadas con la gestión de proyectos e iniciativas gastronómicas, recreativas, artesanales y turísticas a nivel operativo y administrativo, este vínculo gremial, ocupacional y profesional les convierte en un equipo de trabajo con altas posibilidades de cohesionarse y operar de manera articulada y coordinada, bajo un esquema de cooperación como el propuesto.

5.1.2 Resumen del perfil del grupo.

Se aplicó una encuesta al grupo pre cooperativo para definir un perfil de la persona asociada, el cual contestaron 19 personas, ante las respuestas facilitadas por el grupo pre cooperativo se concluye que el perfil del asociado es:

Una persona mayor de edad, económicamente activa (que ronda entre los 50 años), que habita en Santa Ana, emprendedora, que tiene una idea de negocio que desea desarrollar o bien ya estableció un emprendimiento en áreas gastronómicas, artesanales, recreativas o turísticas, que ofrece sus productos o servicios de manera física y requiere apoyo logístico y de mercadeo para hacer crecer su negocio con el propósito de conseguir estabilidad financiera y una mejor su calidad de vida.

5.1.3 Calidades de las personas que integran el grupo cooperativo

A continuación, se detalla un listado del grupo pre cooperativo.

Tabla 6

Grupo Pre Cooperativo Santa Ana, 2023

| N° | Nombre Completo | | | Cédula | Estado civil | Ocupación u oficio | Dirección | Nacionalidad |
|----|--------------------|---------------------|---------------------|-----------|--------------|---|--|---------------|
| | Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombre | | | | | |
| 1 | Acuña | Novoa | Astrid Carolina | 115380777 | Soltero | Administración Pública | Calle Acuña 330 mts oeste y 50 sur atrás del Colegio de Santa Ana | Costarricense |
| 2 | Orozco | Rivera | Dayanna María | 305270581 | Soltero | Emprendedora | Del Banco Nacional 100 m sur y 25 m oeste | Costarricense |
| 3 | Saavedra | Hernández | Yuliana | 112010880 | Divorciado | Artesana | De quintas el dorado 300 mts oeste y 150 norte. | Costarricense |
| 4 | Rivera | Zamora | Doris del Carmen | 302910459 | Casado | Empresaria | Del Banco Nacional de Santa Ana, 100 sur, 250 oeste. | Costarricense |
| 5 | Acuña | Jiménez | Jenny | 107690465 | Soltero | Turismo | 400 mts oeste y 350 mts sur del colegio de Salitral | Costarricense |
| 6 | Rivera | Arias | Martha Angélica | 801040296 | Soltero | Maquillista profesional y asistente de registros médicos. | Santa Ana, Salitral, contiguo al súper la Palma 25 sur. | Costarricense |
| 7 | Lezama | Monge | Jorge | 113350150 | Casado | Comerciante | Santa Ana centro. | Costarricense |
| 8 | Obregón | López | Catalina | 107530231 | Divorciado | Regidora | San Rafael de Santa Ana | Costarricense |

| Nº | Nombre Completo | | | Cédula | Estado civil | Ocupación u oficio | Dirección | Nacionalidad |
|----|-----------------|------------------|----------------|----------------|--------------|--------------------------------|---|---------------|
| | Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombre | | | | | |
| 9 | Amey | Díaz | Samuel José | 114630314 | Soltero | Comerciante | Contiguo al colegio de Santa Ana | Costarricense |
| 10 | Murillo | Murillo | José Alberto | 109720694 | Casado | Cocinero | Santa Ana, Pozón, Lindora | Costarricense |
| 11 | Arias | Cartagena | Margoth | 801150278 | Casado | Emprendedor | Salitral 25 sur del súper la palma | Costarricense |
| 12 | Borrasc | Fernández | Enrique | 104860392 | Divorciado | Geógrafo | Villa Bosques casa 171 | Costarricense |
| 13 | Ureña | Monge | Elizabeth | 104940182 | Divorciado | Comerciante | Pabellón, Salitral, Santa Ana. | Costarricense |
| 14 | Jiménez | Araya | María Engracia | 105480100 | Soltero | Pensionada, turismo extranjero | 200 mts sur y 50 este del Banco Popular Santa Ana | Costarricense |
| 15 | Jiménez | Zúñiga | José Miguel | 105220352 | Casado | Turismo | Santa Ana, 150 mts sur de la policía. | Costarricense |
| 16 | Sánchez | Granados | María Elena | 1222-0034-2717 | Unión libre | Cocinera | San José, Barrio Lujan | Salvadoreño |
| 17 | Robles | Monge | Jonathan | 110730610 | Casado | Ingeniero Informático | Santa Ana, Salitral, Barrio Montoya | Costarricense |
| 18 | Fernández | Zeledón | Rebeca | 107100484 | Unión libre | Artista plástica | Santa Ana, Uruca, Rio Oro, Piedades, Calle Macho Madrigal | Costarricense |
| 19 | Arias | Rivera | José | 1222-0029-1104 | Divorciado | Ebanista | Santa Ana, Salitral, contiguo | Salvadoreño |

| N° | Nombre Completo | | | Cédula | Estado civil | Ocupación u oficio | Dirección | Nacionalidad |
|-----------|--------------------|---------------------|----------|-----------|--------------|-----------------------------|--|---------------|
| | Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombre | | | | | |
| | | | | | | | al súper la Palma 25 sur. | |
| 20 | De Ford | Zamora | Fabiola | 107500229 | Soltero | Artista textil | Santa Ana, Alto de las Palomas, Valle del Sol. | Costarricense |
| 21 | Novoa | Corella | Shirley | 303060979 | Unión libre | Maquillista y peluquera. | Santa Ana, Uruca, Rio Oro, detrás del colegio de Santa Ana, 300 oeste. | Costarricense |
| 22 | Umaña | Morales | Patricia | 108920030 | Divorciado | Recursos Humanos | Piedades de Santa Ana | Costarricense |

Nota: Existen cerca de 30 personas interesadas en conformar la cooperativa, sin embargo, por temas de agendas y posibilidad económica, no todas participaron de manera activa en las sesiones de trabajo, por ende, el grupo más estable es de 22 personas, cabe destacar que el mínimo de personas para conformar una cooperativa según la LAC es de 20 personas (Autoría propia).

5.1.4 Composición del grupo familiar de cada asociado/a, por género y edades.

Se determina el número de miembros que conforman el grupo familiar. En el siguiente cuadro, se resume la información:

Tabla 7

Composición Grupo Familiar Grupo Pre Cooperativo Santa Ana, 2023.

| COMPOSICIÓN DEL GRUPO FAMILIAR | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Edades | Hombres | Mujeres | Total |
| Menores de 5 años | 1 | 1 | 2 |
| De 6 a 12 años | 1 | 0 | 1 |
| De 13 a 17 años | 3 | 3 | 6 |
| De 18 a 35 años | 6 | 5 | 11 |
| De 36 a 64 años | 3 | 6 | 9 |
| Mayores de 65 años | 5 | 2 | 7 |
| Total | | | 36 |

Nota: El INFOCOOP recaba información del grupo familiar para conocer el impacto de la cooperativa en las familias de los asociados (Autoría propia).

El principal dato de importancia en este apartado es que mayoritariamente los grupos familiares están integrados por personas mayores de edad, adultos y jóvenes adultos, con edades comprendidas entre los 18 y los 64 años. Principalmente por las edades de las personas asociadas constituyentes, las personas menores de edad que dependen de estos son el menor grupo.

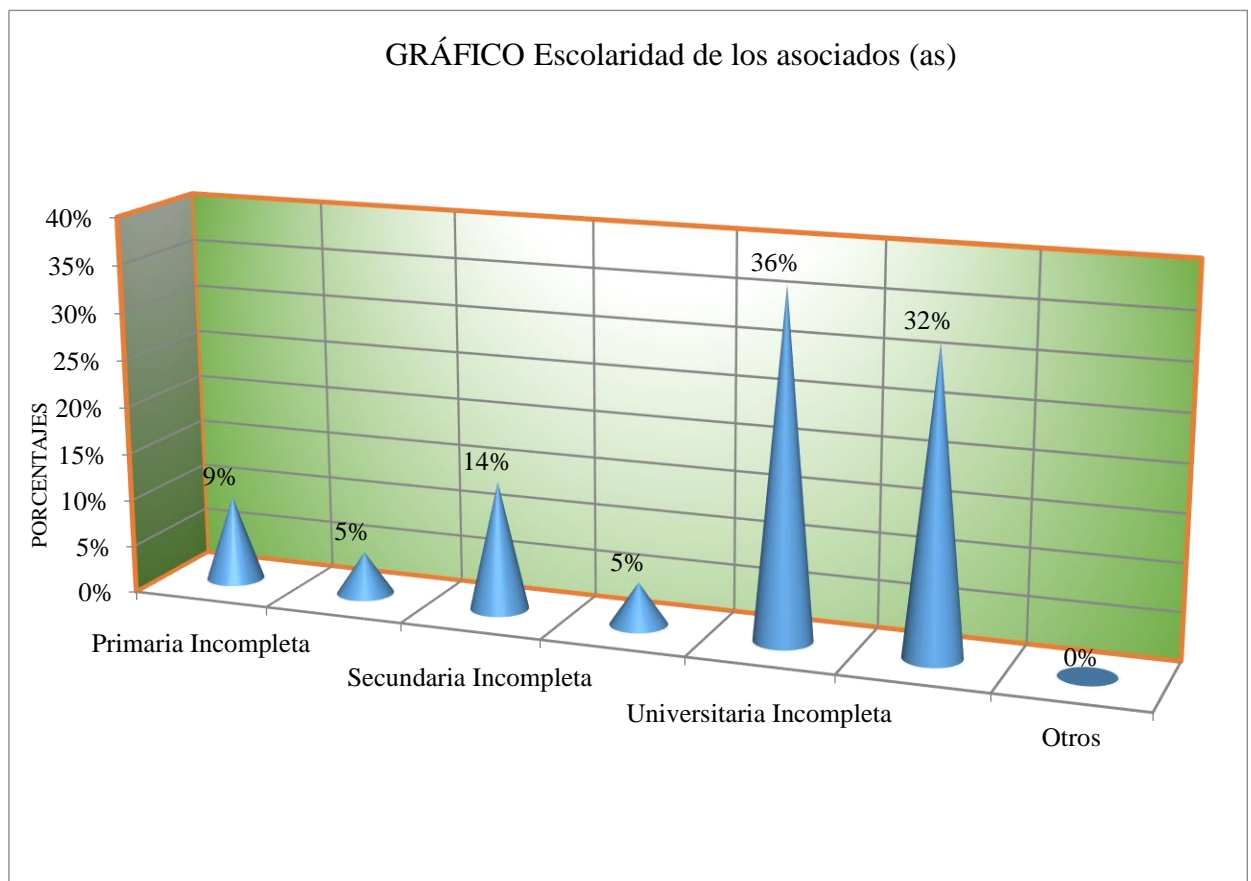
5.1.5 Escolaridad.

La mayoría de la base asociativa cuenta con estudios técnicos o universitarios. El 32% de la población cuenta con estudios universitarios en turismo, administración, ciencias de la comunicación,

gastronomía, entre otras afines al quehacer de la cooperativa. Y un 36% cuenta con técnicos en administración, pastelería y repostería o artesanías.

Gráfico 1

Escolaridad Base Asociativa, 2023.



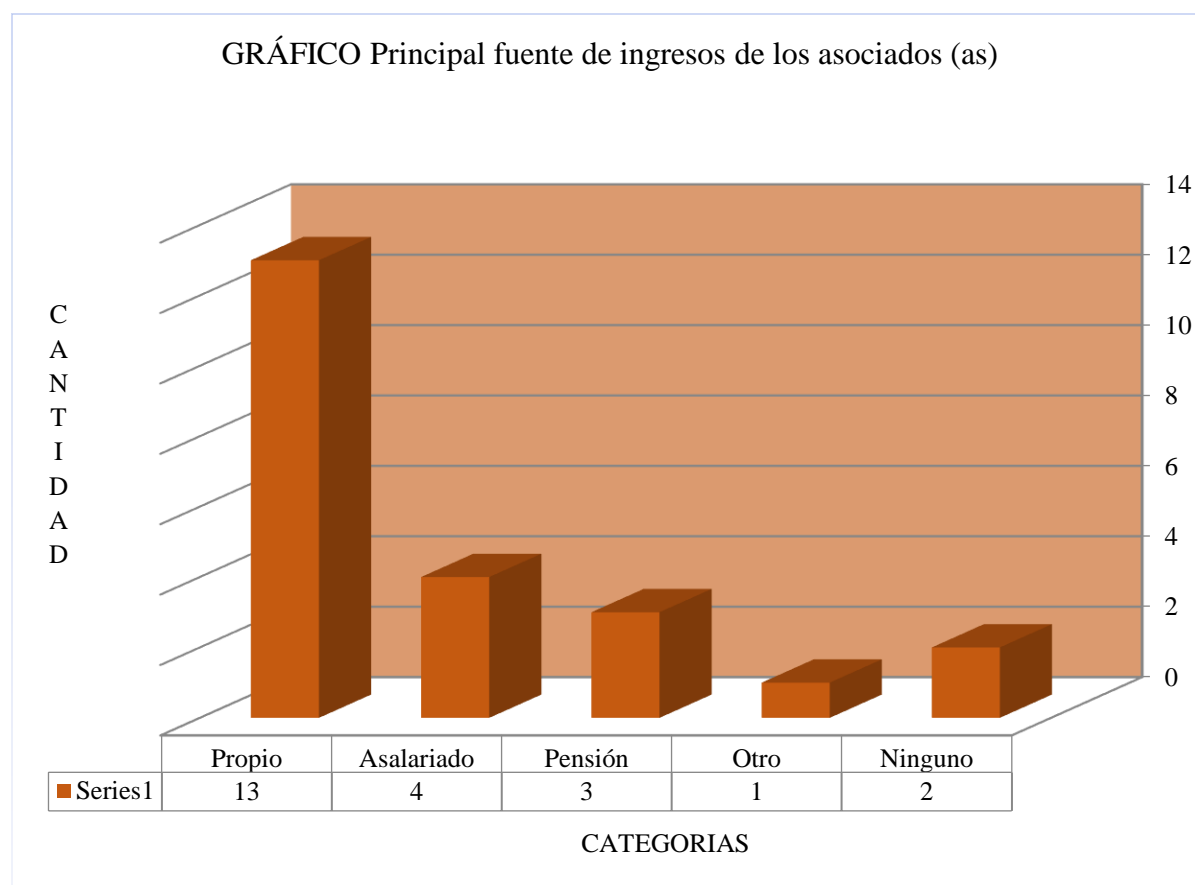
Nota: El gráfico muestra la escolaridad de los asociados (Autoría propia).

5.1.6 Principal fuente de ingresos de los miembros.

La principal fuente de ingresos del grupo pre cooperativo es de ingresos propios (57%), es decir, de lo que obtienen a partir de la venta de productos o servicios de sus actuales emprendimientos. Mientras que un 17% es asalariado. Lo cual quiere decir, que en su mayoría son personas emprendedoras.

Gráfico 2

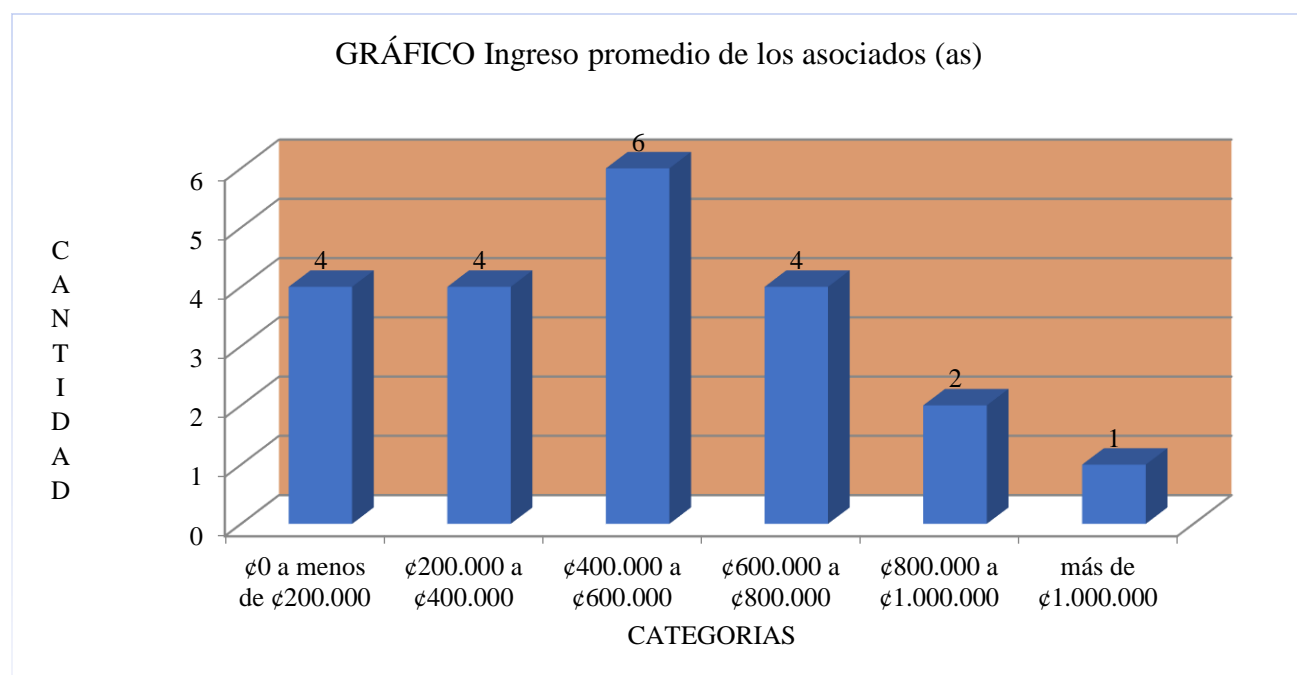
Principal fuente de ingresos de los asociados (as)



Nota: Se representa la principal fuente de ingresos de los asociados (Autoría propia).

5.1.7 Ingreso familiar promedio.

El 29% de las personas precooperativas cuenta con un ingreso promedio mensual entre ¢400.000 a ¢600.000 colones. El 19% cuenta con un ingreso mensual entre ¢0 a menos de ¢200.000, igualmente un 19% cuenta con un ingreso de ¢200.000 a ¢400.000 colones, así como un 19% tienen ingresos entre los ¢600.000 a ¢800.000. Solo un 10% tiene ingresos mayores a ¢800.000. Mientras que solo un 5% tiene ingresos mayores al millón de colones.

Gráfico 3*Ingreso promedio de los asociados (as)*

Nota: Se representa el ingreso promedio de los asociados (Autoría propia).

5.1.8 Ayudas, subsidios o transferencias recibidas por los miembros.

Solamente 2 personas asociadas han recibido subsidios económicos que han sido para estudios por medio de universidades públicas o bien de emprendimiento por parte del INAMU del FOMEMUJER.

Este apartado hace referencia a las personas que han recibido apoyo social del estado, llámese becas, subsidios entre otras, en el grupo pre cooperativo solo 2 personas han recibido subsidios para estudios.

Tabla 8*Cantidad de personas que han recibido ayudas.*

| CANTIDAD DE PERSONAS QUE HAN RECIBIDO AYUDAS | | | |
|---|----------------------------|--|-----------------------------|
| CATEGORIA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJES) | FRECUENCIA ACUMULADA |
| SI | 2 | 9% | 2 |
| NO | 20 | 91% | 22 |
| TOTAL | 22 | 100% | |

Nota: Se representa la cantidad de personas que han recibido apoyo social (Autoría propia).

Gráfico 4*Cantidad de personas que han recibido ayuda, 2023.*

Nota: Se representa la cantidad de personas que han recibido apoyo social (Autoría propia).

5.1.9 Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa.

La mayoría de las personas indican que pueden aportar a la cooperativa mano de obra (50%), así como recursos económicos adicionales a los requeridos por aportaciones sociales (32%) para trabajar hombro a hombro con sus compañeros, principalmente en aquellos casos cuya experiencia laboral en los sectores productivos no es tan amplia.

Tabla 9

Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa.

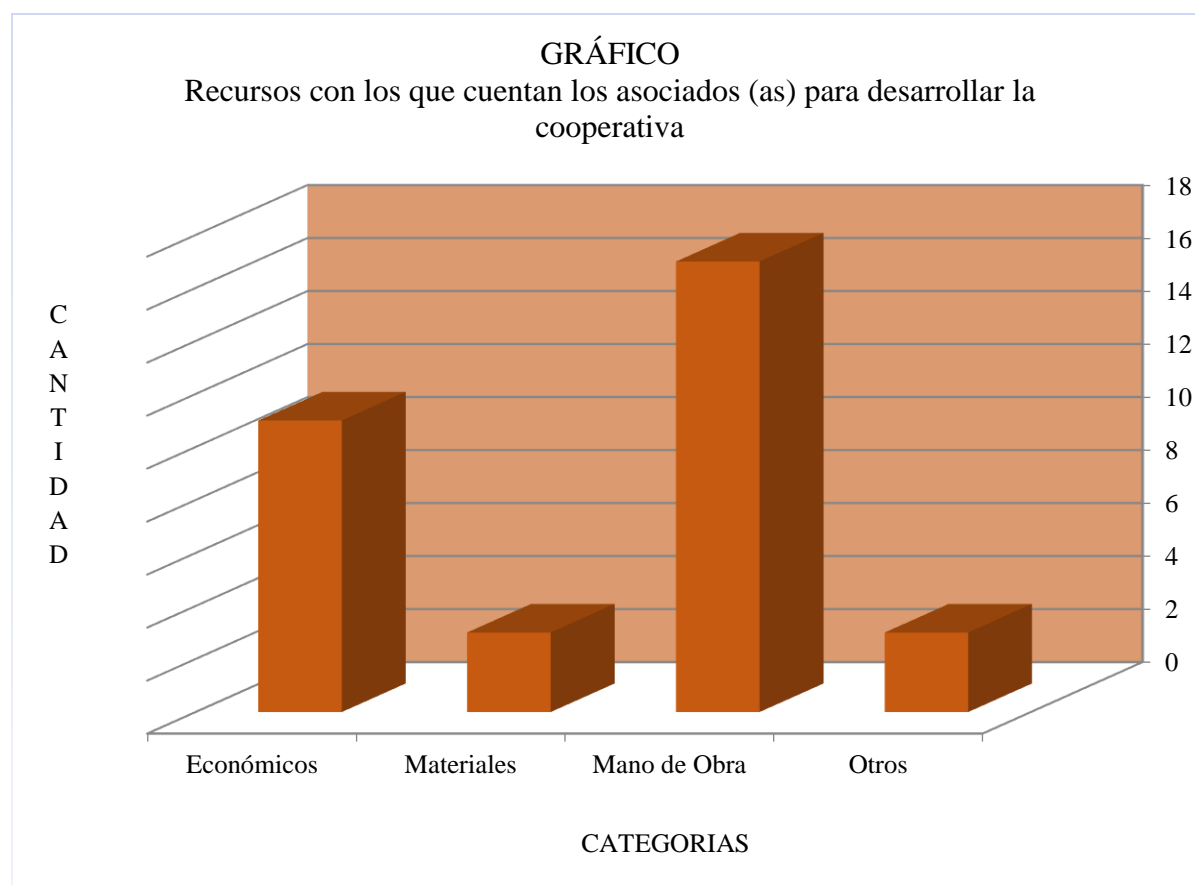
| RECURSOS CON LOS QUE CUENTAN LOS ASOCIADOS (AS) PARA DESARROLLAR LA COOPERATIVA | | | |
|--|--------------------------------|--|---------------------------------|
| CATEGORIA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJES) | FRECUENCIA ACUMULADA |
| Económicos | 11 | 32% | 11 |
| Materiales | 3 | 9% | 14 |
| Mano de Obra | 17 | 50% | 31 |
| Otros | 3 | 9% | 34 |
| TOTAL | 34 | 100% | |

Nota: Se representan los recursos con que cuentan los asociados para aportar a la cooperativa

(Autoría propia).

Gráfico 5

Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa.



Nota: Se representan los recursos con que cuentan los asociados para aportar a la cooperativa (Autoría propia).

5.1.10 Experiencia del grupo en la actividad productiva.

Los futuros asociados cuentan con experiencia en gastronomía, turismo, recreación, artesanías, administración de empresas, comercialización, entre otras áreas que apoyan de manera directa al quehacer de la cooperativa.

Tabla 10*Experiencia del grupo en la actividad productiva, 2023.*

| N° | Experiencia del asociado en la actividad productiva en la que se dedicará la cooperativa. |
|----|--|
| 1 | Administración, gestión de proyectos, espacio en terreno. |
| 2 | Tour Operador. Recreación. Juegos Tradicionales. Talleres de Manualidades. |
| 3 | Clases y fabricación de bisutería artesanal. |
| 4 | Comercialización. |
| 5 | Turismo. |
| 6 | Maquillista, emprendimiento de pupusas salvadoreñas. |
| 7 | Asesoría administrativa y organización. Contribución con artículos. |
| 8 | Encadenamientos turísticos y recreativos. |
| 9 | Marketing digital, desarrollo de software. |
| 10 | Alimentación. |
| 11 | Experiencia gastronómica. Pupusas. |
| 12 | Proyecto de energía y tecnología. |
| 13 | Gastronomía. |
| 14 | Turismo extranjero. |
| 15 | Turismo nacional y extranjero. |
| 16 | Gastronomía. |
| 17 | Conocimiento informático para el diseño de productos. Diseño, confección y corte en láser de madera, acrílicos y otros materiales. |
| 18 | Artista plástico con especialidad en cerámica. Turismo cultural. Talleres artísticos. |
| 19 | Artesanías, muebles, madera y melamina. |
| 20 | Diseñadora textil, producción y comercialización de arte y diseño textil. |
| 21 | Maquillaje y peluquería. |
| 22 | Ventas, mercadeo y manejo de recurso humano. |

Nota: Se indica la experiencia profesional o productiva de los asociados (Autoría propia).

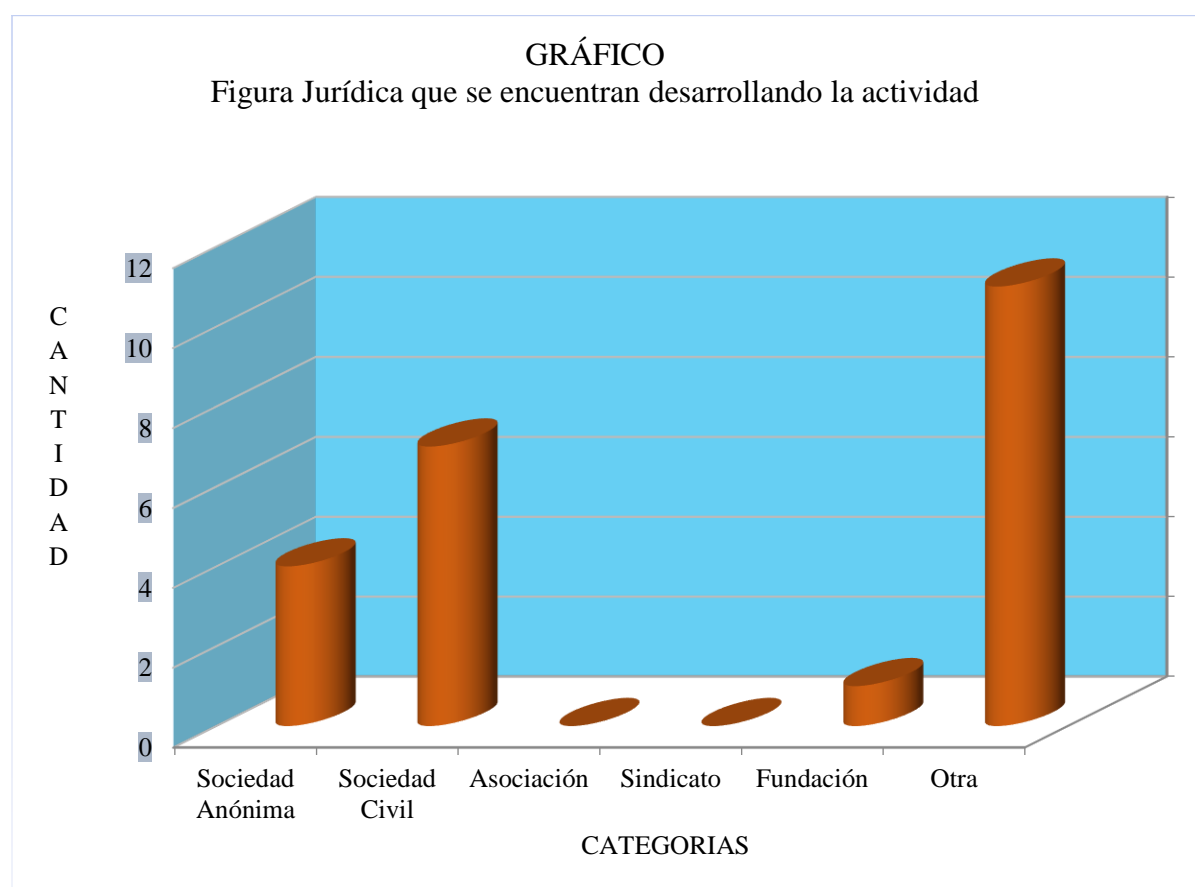
5.1.11 Figura jurídica con la que han venido desarrollando la actividad.

(asociaciones, fundaciones, sindicatos o sociedad anónima).

Un 17% de las personas están conformadas como Sociedad Anónima, un 30% como Sociedad Civil, un 0% como asociación o sindicato, un 4% como fundación y un 48% bajo otra modalidad, cabe destacar que las personas indica realizar las actividades económicas propias como persona física, lo cual nos indica que muy pocas están conformadas como organizaciones sociales y éstas son administradas actualmente de manera individual, por lo tanto, la cooperativa propicia a que se unan y oferten sus servicios de manera integral.

Gráfico 6

Figura Jurídica que se encuentran desarrollando la actividad, 2023.



Nota: Se muestra la figura jurídica con la que el asociado a desarrollado la actividad productiva antes de la conformación de la cooperativa (Autoría propia).

5.1.12 Capacidad para administrar el proyecto.

Las personas que integran el grupo pre cooperativo son emprendedores provenientes de diversos sectores productivos, poseen amplia experiencia en temas relacionados con la gestión básica de microempresas y emprendimientos dedicados a la gastronomía, administración de empresas, gestión de eventos, comercialización de diversos productos, elaboración y colocación de productos artesanales, producción audiovisual y operación de canales de distribución.

Esta vasta experiencia sumada les convierte en una base cooperativa sólida y robusta para la gestión de una cooperativa de servicios enfocada en la comercialización de los servicios turísticos, gastronómicos, recreativos y artesanales.

Aunado a lo anterior, más de la mitad de las personas integrantes del grupo pre cooperativo poseen estudios superiores en diversas áreas, además, un 36% de los mismos poseen estudios superiores sin concluir, todas estas personas con experiencia laboral diversa, lo que fortalece y potencia la capacidad para administrar y tomar decisiones en la asociación cooperativa.

Una cantidad pequeña de personas integrantes del grupo pre cooperativo posee experiencia en la vivencia y gestión de organizaciones cooperativas, todos han tenido algún tipo de conocimiento básico sobre lo relativo a la gestión y dirección de asociaciones cooperativas, al tiempo que un grupo reducido del grupo posee experiencia en otro tipo de organizaciones pertenecientes a la economía social solidaria, como las Asociaciones de Desarrollo, Asociaciones productivas gremiales, fundaciones y similares.

5.1.13 Descripción del Objeto Social y Propósitos Fundamentales de la Cooperativa.

5.1.13.1 Objetivo General de la Cooperativa.

Generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de

las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos que permitan dinamizar la economía del cantón de Santa Ana y se traduzcan en beneficios directos para las personas asociadas y sus familias.

5.1.13.2 Objetivos específicos de naturaleza productiva.

Estos objetivos son los que vinculan directamente con la generación de ingresos económicos para la cooperativa y deben leerse bajo esta recomendación.

- Desarrollar una plataforma de comercialización que permita el posicionamiento de los servicios ofertados por las personas asociadas.
- Ofrecer paquetes turísticos que encadenen diversas actividades que ofrecen las personas asociadas para su comercialización a través de plataformas digitales propias o por medio de operadores turísticos establecidos.
- Realizar encadenamientos comerciales que permitan el fortalecimiento de la actividad productiva de las personas asociadas.

5.1.13.3 Objetivos específicos de naturaleza asociativa.

- Generar un plan de crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas.
- Consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.

5.1.14 Modelo y clase de cooperativa.

La presente cooperativa por constituir obedece a un modelo de gestión tradicional, cuyo tipo se clasifica según el artículo 23 de la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente, definido como de servicios, a saber:

ARTÍCULO 23.- Las cooperativas de servicios tienen por finalidad la prestación de éstos, para satisfacer las necesidades específicas de sus asociados. Podrán llenar necesidades de asistencia y previsión social, tales como: asistencia médica o farmacéutica, de hospitalización, de restaurante, de educación, de recreación, de auxilio o pensión por vejez, de mutualidad, de seguros, de protección contra el desempleo o los accidentes, de gastos de sepelio. También podrán prestar servicios en el campo de la agricultura, la ganadería y la industria, tales como servicios eléctricos y telefónicos, transporte, inseminación artificial, mecanización agrícola, irrigación y suministro de combustible. Asimismo, para prestar otros servicios, podrán realizar cualquier otra actividad compatible con la doctrina y la finalidad del sistema cooperativo.

En el caso de cooperativas de servicios que tengan por finalidad suplir necesidades en el campo de la agricultura, la ganadería y la industria, podrán asociarse a ellas las personas jurídicas, siempre que no usen los servicios de la cooperativa con fines de lucro, y previa autorización del INFOCOOP, en cada caso.

Las cooperativas de electrificación rural y las juntas administrativas de servicios eléctricos municipales, así como la Empresa de Servicios Públicos de Heredia, gozarán de exención de toda clase de impuestos en todas sus compras de bienes y servicios necesarios para la realización de sus fines normales.

(Así reformado por el artículo 1º de la Ley N° 7053 de 9 de diciembre de 1986)
(Derogado parcialmente, en lo referente a las exenciones del impuesto sobre las ventas, por el artículo 17 de la Ley N° 8114, Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria de 4 de julio del 2001).

5.1.15 Ubicación, Zona de Influencia y Domicilio Legal de la Cooperativa.

La cooperativa se ubicará en San José, Santa Ana, domiciliada de manera formal en el HUB Comunal Río Oro, Santa Ana, tal cual consta en nota recibida por parte de la Asociación de Desarrollo Integral de URUCA, dirigida al CCO de COOPESANTANEÑOS.

Figura 8

Ubicación HUB Comunal Santa Ana, 2023.



Nota: Ubicación en la que se desarrollara la operación de la cooperativa.

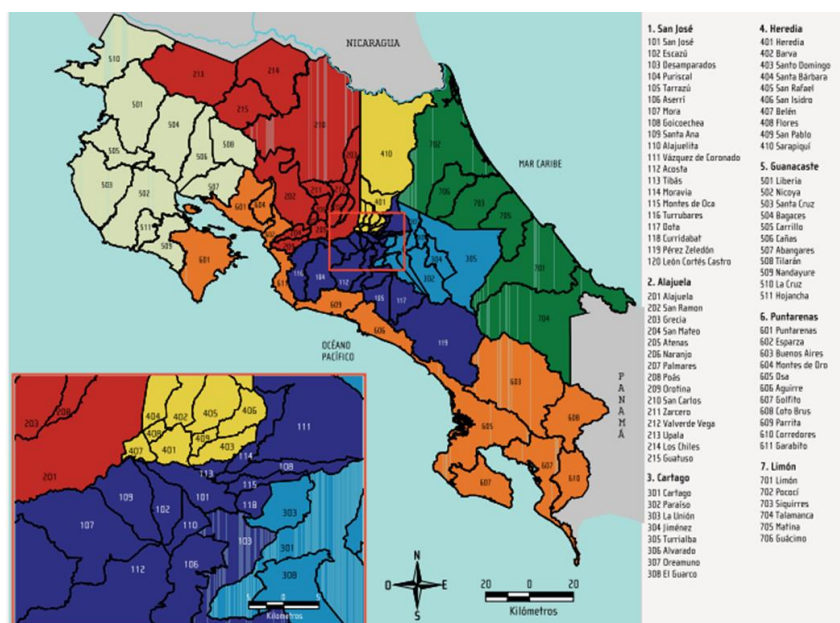
Tomado de: Google Maps, HUP Comunal Santa Ana - Bing Maps, 2023.

La zona de influencia inmediata es el cantón de Santa Ana, integrando cada uno de sus distritos, espacios potenciales para el establecimiento de puntos de venta que permitan la venta directa a las personas de sus servicios y productos, se espera que del cantón propiamente provenga la mayor afluencia de clientes nacionales.

De igual forma, se especifica que la zona de influencia isócrona por el tiempo máximo de desplazamiento esperado de los clientes potenciales es la siguiente:

Figura 9

Zona de influencia isócrona.



Nota: Zona de influencia en la que se desarrollara la operación de la cooperativa.

Tomado de: Municipalidad de Santa Ana, 2018.

La distancia del tiempo de manejo definido para la especificación de la zona de influencia isócrona es de 1 hora, lo cual permite el alcance de una amplia variedad de sectores poblacionales y sociodemográficos que coinciden con los perfiles esperados de visitación, coincidiendo además con la cercanía del aeropuerto internacional Juan Santamaría, lo que amplifica en gran medida la posibilidad de captar clientes turistas internacionales.

5.1.16 Número de personas interesadas en el proyecto y los requisitos que se consideran necesarios para ser asociado/a.

Se cuenta con 30 personas que conforman el grupo pre cooperativo, sin embargo, a las sesiones se presentan entre 22 a 26 personas por razones de salud, laborales, desplazamiento,

económicas, entre otras, habitantes de Santa Ana, mayores de edad, económicamente activas, cuentan con una idea de negocio o ya la desarrollan por medio de un emprendimiento en la cual generan actividades turísticas, gastronómicas, recreación, artesanías y administración.

Los requisitos de ingreso para ser asociado son:

- Ser persona mayor de 15 años, en acuerdo con lo establecido en el Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Desarrollar una actividad económica en servicios o productos Turísticos, Recreativos, Artesanales y Gastronómicos.
- Residir, trabajar o mantener algún tipo de vinculación económica o comercial en Santa Ana, que se brinde a través de la cooperativa.
- Presentar solicitud de ingreso como asociado de ante el Consejo de Administración.
- Suscribir Certificados de aportación por un monto de ¢125.000 (ciento veinticinco mil colones), y cancelar por lo menos el 25% del valor total para tener derecho a los servicios y/o beneficios que le ofrece la cooperativa y el 75% restante cancelarlo en un plazo máximo de 6 meses.
- Pagar la suma de ¢10.000,00 (diez mil colones) como cuota de admisión por una sola vez.
- El asociado se debe comprometer a suscribir mensualmente ¢10,000 colones (diez mil colones) a partir del primer mes de pertenencia a la Cooperativa como aportación de Capital Social.

5.1.17 Monto y forma de reunir el capital social inicial.

El capital social inicial será de ¢4.000.000,00 (Cuatro millones de colones), y se emitirán 20.000 certificados de aportación de ¢200,00 colones (doscientos colones). El asociado suscribe un compromiso de ¢125.000,00 (ciento veinticinco mil colones) y paga efectivamente ¢31.250,00

(treinta y un mil doscientos cincuenta colones) por concepto del 25%, el restante 75% lo cancela en seis cuotas de ₡15.625,00 (quince mil seiscientos veinticinco colones).

El asociado paga por una única vez una cuota de admisión por un valor equivalente a ₡10.000,00 (diez mil colones).

5.1 Plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa.

En este apartado se pretende generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.

5.2.1 Producto o servicio por brindar.

La cooperativa se enfocará en la prestación de servicios asociados a los sectores turísticos, gastronómicos, artesanales y recreativos; en estas líneas de servicio, se ofertarán servicios y productos de manera particular o bien, servicios y productos integrados en paquetes para ofertar a grupos organizados, como se explicará más adelante. Todos los servicios requeridos y la mayoría de los productos utilizados serán proveídos por personas integrantes de la base asociativa, así mismo la cooperativa podrá establecer convenios comerciales y encadenamientos productivos en la región y a nivel nacional, permitiendo de esta manera el resguardo de los intereses y necesidades de las personas asociadas, y dinamizar la economía local. Esto implica también, que la infraestructura que se utilicen estará en mayor medida ubicada en el cantón de Santa Ana (salvo requerimientos de clientes para la atención de eventos), principalmente en la desarrollada e instalada en propiedad de las personas integrantes de la base asociativa, pero también, se promoverá el establecimiento de alianzas y convenios que permitan potenciar la utilización de la infraestructura local cantonal.

Para el mantenimiento de la competitividad de la cooperativa, será menester mantener el estudio constante sobre la competencia y oferta de mercado existente, principalmente en la zona de influencia ampliada. Aunado a lo anterior, la cooperativa impulsará la creación de una plataforma para la comercialización de sus servicios de manera digital, en primera instancia, se abocarán a la optimización de plataformas digitales de uso libre ligadas a las redes sociales y a la generación de convenios para la cooperación interinstitucional que les permita aprovechar plataformas de comercio ya desarrolladas, hasta producir los recursos necesarios para la construcción y consolidación de una plataforma propia.

5.2.2 Mercado.

La creación de una cooperativa de servicios turísticos, gastronómicos, recreativos y artesanales en el cantón de Santa Ana es una iniciativa proactiva en la vía de la consolidación de estos sectores productivos, mismos que poseen una amplia capacidad de generación de encadenamientos y dinamización económica local, principalmente porque la base asociativa ya realiza labores dispersas en estas líneas de acción, por lo tanto, se busca la generación de sinergias cooperativas para maximizar y potenciar los resultados obtenidos de manera individual.

Para lograr el fin último de generación económica y comercial, se han identificado los siguientes perfiles de clientes:

Tabla 11*Perfil de Clientes*

| <i>Clasificación</i> | |
|--|---|
| <i>B2C: Personas turistas nacionales o extranjeras de tipo institucionalizada, de masa individual, organizada y de élite.</i> | <i>B2B: Empresas productivas o de la economía social solidaria, socialmente responsables.</i> |
| Detalle de los perfiles | |
| Personas mayores de 15 años, con poder adquisitivo, residentes en el bloque oeste del área metropolitana central, con afinidad por la práctica del Turismo Rural y el consumo local. | Empresas físicas o jurídicas, radicadas en Costa Rica, que buscan opciones de contratación con empresas socialmente responsables, para la realización de sus eventos corporativos en el Área Metropolitana. |
| Personas turistas de todas las edades, que visitan Costa Rica por placer o trabajo, que buscan experiencias de Turismo Rural Metropolitano, con afinidad por el consumo local autóctono. | Empresas físicas o jurídicas, radicadas en el extranjero, que buscan opciones socialmente responsables en el Área Metropolitana de Costa Rica, para la realización de sus eventos. |

Nota: PROCOOP realiza una clasificación del perfil de clientes de COOPESANTANEÑOS.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Los cantones que comprenden la zona de influencia inmediata de la cooperativa y que proveen a la mayor cantidad de clientes potenciales son:

- San José
- Escazú
- Desamparados
- Aserri
- Mora
- Goicoechea
- Santa Ana
- Alajuelita
- Vásquez de Coronado
- Acosta

- Tibás
- Moravia
- Montes de Oca
- Curridabat
- Alajuela
- Grecia
- Poás
- La Unión
- Cartago
- El Guarco
- Heredia
- Barva
- Santo Domingo
- Santa Bárbara
- San Rafael
- San Isidro
- Belén
- Flores
- San Pablo

Al encontrarse el cantón de Alajuela Central en el ratio de acción de la cooperativa, se permite la captación de clientes de clase turista extranjera, de todos los destinos que llegan a Costa Rica y que poseen predilección por prácticas específicas de turismo, como se demuestra a continuación:

- Turistas que practican Ecoturismo (65% del total de turistas visitantes del país)
- Turista que buscan turismo de Aventura (62% del total de turistas visitantes del país)
- Turistas que buscan turismo Cultural (60% del total de turistas visitantes del país)
- Turistas que buscan turismo de Bienestar (40% del total de turistas visitantes del país)

Fuente: Reporte estadístico del Instituto Costarricense del Turismo, consultado en el año 2023.

A continuación, se describirán las líneas de servicio que serán brindadas por la organización cooperativa para la colocación de las ofertas de las personas asociadas, acorde a la capacidad desarrollada por cada una de estas personas y generando un mix de servicios producto de la base asociativa:

Tabla 12

Líneas de servicios por brindar.

| Paquete/ servicio | Descripción | Costo para extranjeros | Costo para Nacionales |
|--|---|-------------------------------|------------------------------|
| Alimentación diaria por persona, línea económica | Desayuno, Almuerzo, Cena, Refrigerio | \$35 | ₡16.000 |
| Alimentación diaria por persona, línea a la carta | Desayuno, Almuerzo, Cena, Refrigerio | \$55 | ₡25.300 |
| Servicio de hospedaje en habitación regular (2 personas) | Habitación estándar de establecimiento de hospedaje | \$65 | ₡32.000 |

| Paquete/ servicio | Descripción | Costo para extranjeros | Costo para Nacionales |
|---|--|-------------------------------|------------------------------|
| Servicio de hospedaje tipo glamping (2 personas) | Experiencia de acampar en la naturaleza con la comodidad de un hotel | \$60 | €25.000 |
| Servicio de hospedaje tipo camping (2 personas) | Zonas de campamento en entorno naturales de espacio semi urbano | \$30 | €15.000 |
| Servicio de hospedaje en cabañas rústicas (2 personas) | Cabañas equipadas para el hospedaje en entornos naturales | \$110 | €50.000 |
| Guía de turismo Tarifa para servicio a menos de 3 personas | Servicio profesional para guía y orientación durante las actividades diurnas | \$40 | €15.000 |
| Guía de turismo Tarifa para servicio a grupos organizados | Servicio profesional para guía y orientación durante las actividades diurnas | \$90 | €30.000 |
| Servicios audiovisuales | Fotografías individuales y grupales | \$70 | €35.000 |
| Servicios audiovisuales | Videos individuales y grupales | \$90 | €45.000 |
| Servicios audiovisuales | Contenido multimedia para redes sociales (grupales) | \$90 | €45.000 |
| Servicios audiovisuales | Contenido temático para redes sociales (grupales) | \$30 | €15.000 |

| Paquete/ servicio | Descripción | Costo para extranjeros | Costo para Nacionales |
|--|---|-------------------------------|------------------------------|
| Tour Santa Ana de Noche (precio por persona para grupo de 15 personas) | Recorrido por los principales atractivos nocturnos del cantón, incluye servicio de alimentación, bebidas, fotografía y guía turística | \$100 | €45.900 |
| Tour de la Finca a la Mesa (precio por persona para grupo de 15 personas) | Recorrido por las fincas propiedad de las personas asociadas, con inmersión en el proceso de recolección y preparación de alimentos, incluye servicio de alimentación, bebidas, fotografía y guía turística | \$140 | €67.000 |
| Tour Santaneño (diurno, precio por persona para grupo de 15 personas) | Recorrido por los principales atractivos diurnos del cantón, incluye servicio de alimentación, bebidas, fotografía y guía turística | \$65 | €32.000 |
| Degustación de la Carta Cooperativa | Degustación de la carta gastronómica gourmet de la cooperativa, incluye servicio de alimentación, bebidas, fotografía y guía gastronómica | \$120 | €60.000 |

| Paquete/ servicio | Descripción | Costo para extranjeros | Costo para Nacionales |
|--|---|-------------------------------|------------------------------|
| Atención de eventos corporativos (Estimado para grupo de 50 personas) | Incluye: Alimentos y Bebidas, Personal de cocina, Transporte, Gran y Pequeño Menaje, Edecanes y Saloneros. Para atención en eventos dentro del GAM. | \$1.200 | €579.000 |
| Tour Ruta del Arte (precio por persona para grupo de 15 personas) | Experiencia inmersiva en procesos de elaboración artesanal. Incluye: Alimentación, insumos vivenciales, guía artesanal, fotografías grupales, espacio de taller | \$70 | €36.000 |
| Artesanías tipo souvenirs vendidas al detalle | Venta al detalle de souvenirs diversos | \$15 | €6.000 |
| Vuelo de papalotes (precio por persona para grupo de 20 personas) | Experiencia vivencial para grupos organizados o familias. Incluye: Alimentación, materiales, espacios físicos, fotografías | \$25 | €13.500 |

| Paquete/ servicio | Descripción | Costo para extranjeros | Costo para Nacionales |
|--|--|-------------------------------|------------------------------|
| Senderos infantiles (precio por persona para grupo de 20 personas) | Experiencia en entorno natural para familiar, incluye: alimentación, implementos, guía turística, fotografías grupales | \$30 | €14.000 |
| Viviendo Santa Ana (precio por persona para grupo de 20 personas) | Experiencia cultural en entornos naturales, incluye: alimentación, implementos, guía de taller y fotografías | \$35 | €17.000 |
| Cine al aire libre (precio por persona para grupo de 20 personas) | Proyección cinematográfica extramuros, incluye: alimentación de cine, menaje, fotografía y audiovisuales | \$35 | €17.000 |
| Domingos de Picnic familiar (precio por persona para grupo de 20 personas) | Experiencia para familias en entornos naturales, incluye alimentación, fotografía, guía natural. | \$40 | €18.000 |

Nota: Se describen los servicios a brindar por parte de la cooperativa.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Para lograr la colocación de servicios esperada, se desarrollarán las siguientes estrategias de mercadeo:

Segmentación de mercado: las diferentes líneas de servicio o paquetes de servicios específicos son dirigidas a poblaciones específicas, buscando una diversificación comercial controlada, que permita atender una gran diversidad de públicos meta por cada línea de negocio, para esto, lo primero será la segmentación, en dos grandes líneas:

- B2C: atención de personas nacionales o extranjeras, según lo demostrado con antelación, diferenciando la atención de familias, grupos organizados y personas individuales que buscan experiencias turísticas.
- B2B: atención de grupos corporativos.
- ✓ Posicionamiento de marca: Desde el nombre hasta los productos y servicios colocados, están abocados al posicionamiento de la marca empresarial COOPESANTANEÑOS y de la riqueza cultural del cantón de Santa Ana.
- ✓ Responsabilidad Social: Proyección del compromiso con el desarrollo local, incorporación de mujeres y personas adultas mayores a la operación productiva.
- ✓ Marketing Funcional: Desarrollo e implementación de las 4P del mercado: precio, producto, plaza y promoción. Se tomarán como puntos de venta autorizados cada uno de los espacios físicos de las personas asociadas.
- ✓ Marketing Digital: Desarrollo de plataformas comerciales de redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp, así como construcción y consolidación de plataforma digital propia para la colocación de servicios, con posibilidad de construir paquetes a medida de las personas clientes. El desarrollo de la plataforma propia a largo plazo permitirá la construcción de una red interna para la gestión documental, operativa y logística de las personas asociadas.
- ✓ Publicidad digital: Adquisición de paquetes de publicidad digital en redes sociales utilizadas y en el buscador de Google.
- ✓ Fidelización: Estrategias construidas en virtud de construir lazos de consumo esporádicos con los clientes, impulsando fuertemente la recompra.

En lo relativo a la competencia directa que posee la cooperativa, al tener cuatro grandes líneas de acción, se procederá a presentar los resultados encontrados por sector, para así lograr un conocimiento más amplio de la perspectiva competidora de la organización:

- **Competidores directos:** Organizaciones que articulen de manera coordinada toda la gama de servicios que la cooperativa ofrece, bajo la estructura de organizaciones cooperativas a nivel nacional, o como sociedades anónimas domiciliadas en Santa Ana:

Tabla 13

Competidores directos.

| Empresa | Contacto | Ubicación | Servicio brindado | Costo para Nacionales y Extranjeros |
|--|-----------------|-------------------------|--|---|
| Cooperativa Autogestionaria de Artistas y Trabajadores del Arte R.L. | 8483-9474 | Escazú, San José | Comercialización de Servicios Artesanales | A partir de \$10 Costos similares para nacionales y extranjeros |
| Cooperativa de Turismo Rural Comunitario y Servicios Múltiples R.L. | 8515-9051 | Pérez Zeledón, San José | Comercialización de Servicios Turísticos | Rango mínimo: \$10 Rango máximo: \$130 (Costos altamente variables según líneas de negocio, paquetes no equiparables) |
| Cooperativa de Servicios de Turismo Rural Comunitario en Turrubares R.L. | 2428-0340 | Turrubares, San José | Comercialización de Servicios Turísticos | Rango mínimo: \$08 Rango máximo: \$40 (Costos altamente variables según líneas de negocio) |
| Cooperativa de Servicios y | 8382-2958 | San José, San José | Comercialización de Servicios Turísticos y | Rango mínimo: \$100 Rango máximo: \$400 |

| Empresa | Contacto | Ubicación | Servicio brindado | Costo para Nacionales y Extranjeros |
|--|-----------------|---------------------|---|--|
| Consultores en Turismo R.L. | | | Consultoría Turística | (Costos altamente variables según líneas de negocio) |
| Cooperativa Autogestionaria de Productoras de Alimentos Artesanales La Saca R.L. | 8355-4610 | San Isidro, Heredia | Comercialización de Servicios Gastronómicos | Rango mínimo: \$10 Rango máximo: \$40 (Costos altamente variables según líneas de negocio) |

Nota: Se detallan los competidores de la cooperativa.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Aunado a lo anterior, se identifica que las principales herramientas digitales utilizadas por las empresas competidoras de la cooperativa son las redes sociales, principalmente Facebook y WhatsApp, de igual forma, poseen dominios propios que les permiten generar correos institucionales y poseen plataformas de comercialización propias, esto, factores que generan confianza y permiten concretar la intención de compra principalmente a turistas extranjeros. Además, las principales líneas de servicios ofertados desde estas organizaciones son:

- ✓ Hospedaje.
- ✓ Transporte turístico.
- ✓ Organización de eventos.
- ✓ Agencias de viaje.
- ✓ Tour operación.

Se identifica que las principales estrategias de mercadeo utilizadas por estas empresas son:

- ✓ Estrategias basadas en costos.
- ✓ Estrategias de segmentación de mercados.

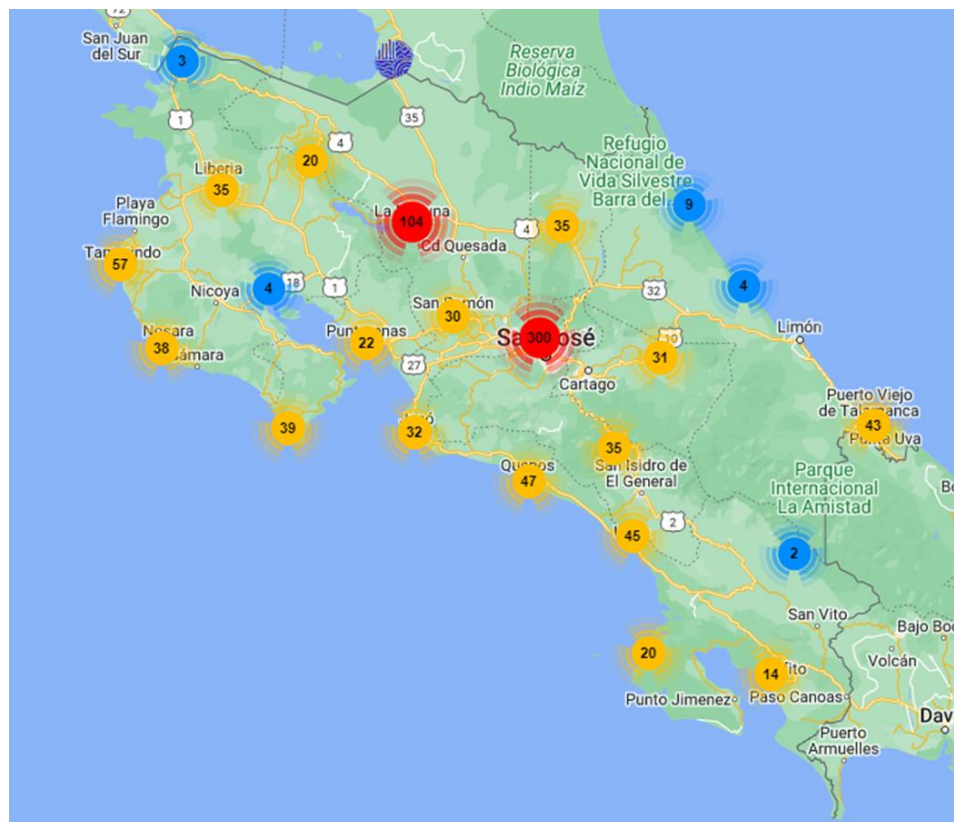
- ✓ Estrategias de branding (posicionamiento de ESS).
- ✓ Marketing Digital ((Mail Marketing, InBound, Social Ads, Influencers).
- ✓ Estrategias de compromiso con causa de cooperación entre emprendedores.
- ✓ Estrategias de telemarketing directo.
- ✓ Estrategias de marketing de eventos.
- ✓ Marketing de Relaciones Públicas.
- ✓ Estrategias estacionales.
- ✓ Publicidad en anuncios y banners de buscadores.

Por lo tanto, las estrategias propuestas para la operación de la cooperativa buscan niveles de diferenciación significativas, apuntando mucho hacia la fidelización de clientes.

A continuación, se representa visualmente la ubicación de las principales empresas competidoras de la cooperativa, a nivel nacional:

Figura 10

Ubicación de las principales empresas competidoras de la cooperativa, a nivel nacional.



Nota: Se representa las principales empresas competidoras a nivel nacional.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

No es de extrañar que las áreas de mayor concentración de la competencia se encuentren ubicadas en las zonas costeras, sin embargo, respecto a la concentración de empresas competidoras en la zona de influencia inmediata, vale la pena resaltar que son empresas dedicadas a la emisión de actividades turística fuera del área metropolitana y fuera del país, en su mayoría, con una alta concentración de empresas dedicadas al hospedaje y la atención de turismo de negocios, pero la mayoría de sus actividades se desarrollan fuera de la zona de influencia de la cooperativa, eso genera importantes oportunidades, principalmente para la generación de actividades enfocadas en la visitación transitoria de turistas extranjeros.

5.2.3 Proceso productivo.

La cooperativa tendrá la responsabilidad de ejecutar todos los aspectos relativos a la prestación de los servicios, tanto a nivel administrativo, como operativo, tal y como se detalla a continuación:

Tabla 14

Proceso productivo de la cooperativa.

| Proceso | Detalle | Responsable |
|----------------------------------|---|---|
| Formalización: | <ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la cooperativa. • Adquisición de permisos. • Adquisición de pólizas. | <p>Astrid Acuña</p> <p>Catalina Obregón</p> |
| Procesos Administrativos: | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de procesos que promueven la cultura cooperativa y empresarial. • Labores de planeación operativa anual y estratégica quinquenal. • Labores de organización de personas asociadas y convenios de cooperación requeridos. • Organización y dirección de las actividades clave de la cooperativa. • Labores de control y mejoramiento continuo de la cooperativa. • Suscripción de convenios de cooperación externa. • Pagos de servicios. | <p>Astrid Acuña</p> |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|--------------------------------|--|------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de medios de pago: cuenta bancaria internacional, sinpe nacional, PayPal y Googlepay (cuando se habilite la plataforma digital propia, los pagos se realizarán a través de esta). • Verificación y valoración de colocación de servicios en plataformas digitales. externas, como, por ejemplo: Uber, Airbnb, Booking, similares. • Atención y gestión de clientes. • Cierre de negocios. • Articulación y apoyo de las diferentes comisiones cooperativas. | |
| Articulación Logística: | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitud de servicios vendidos a través de canal de venta telefónica, WhatsApp y plataformas sociales. • Activación de las personas que ocupan los diferentes espacios de actividades logísticas según requerimientos de servicios vendidos. • Control y monitoreo de las actividades logísticas. • Identificación de oportunidades de mejora en la operación logística de la cooperativa. | Catalina Obregón |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|---|---|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Visitas previas a los lugares o sedes de eventos. • Ejecución de las actividades contratadas. • Supervisión de itinerarios, cronogramas y costos. • Verificación de calidad. • Envío de liquidación de evento a la administración. • Estas labores serán automatizadas con la plataforma de comercialización en proceso de construcción. | |
| Seguridad: | <ul style="list-style-type: none"> • Control y actualización de pólizas de aseguramiento. • Verificación de cumplimiento legal de servicios contratados a terceros a través de convenios de cooperación. • Identificación de puntos de control y monitoreo de las actividades. • Identificación de oportunidades de mejora. | Enrique Borrásé |
| Coordinación de Cocina (Alimentos y Bebidas) | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos de servicios de alimentos y bebidas. • Coordinación de asociados que brindan servicios de alimentos y bebidas, para atención de paquetes o servicios individuales. | Mayling Barrios |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|---|--|-----------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de servicios de manera proporcional, procurando la vinculación operativa de todos los asociados que brinden servicios de alimentos y bebidas. • Elaboración y/o aprobación y actualización de menús. • Monitoreo y control de la calidad e inocuidad de la producción. • Identificación de oportunidades de mejora. | |
| Servicios de Guía Turística | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del tipo de servicio de guía requerido: guía tour, guía académica, guía artesanal, guía cultural, guía recreacional o guía de deporte extremo. • Atención y guía de personas participantes en los paquetes turísticos vendidos. • Preparación de rutas y verificación de idoneidad previa. • Preparación de materiales requeridos según paquete a desarrollar. • Control de calidad del servicio de guía. • Validación de las experiencias con las personas participantes. | Dayana Orozco |
| Coordinación de Actividades Turísticas | <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y validación de paquetes turísticos. | Dayana Orozco Catalina Obregón |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|--|---|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de servicios requeridos tanto a nivel de la base asociativa como a nivel de cooperación estratégica de proveedores de servicios. • Elaboración de cronogramas e itinerarios. • Preparación de paquetes de uso personal de personas participantes. • Control de calidad de las experiencias turísticas. • Control y monitoreo de las actividades turísticas. • Validación de experiencias con personas clientes participantes. • Identificación de oportunidades de mejora. • Elaboración de informes ejecutivos ante la gerencia cooperativa. | |
| Coordinación de Servicios Audiovisuales | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pedidos de eventos. • Preparación de materiales y equipos. • Identificación de personas asociadas requeridas para la atención de cada evento, acorde a especificaciones de pedido. • Monitoreo de las actividades. • Control de calidad de los servicios brindados. | Daniel González |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|--------------------------------|--|------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requerimientos específicos de clientes. • Envío a clientes de materiales audiovisuales elaborados. • Elaboración de informes ejecutivos ante la gerencia. | |
| Servicios de Transporte | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y activación de los convenios de cooperación interinstitucional para la dotación de servicios de transporte. • Verificación de permisos y pólizas de unidades de transporte requeridas. • Aprobación de rutas y control de ejecución. • Monitoreo de las actividades. • Control de calidad de los servicios y unidades. • Elaboración de informes ejecutivos ante la gerencia. | Catalina Obregón |
| Eventos | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y activación de servicios respecto a pedidos de eventos corporativos o sociales. • Contacto con contraparte cliente para identificación de requerimientos específicos. • Articulación de actividades clave acorde a requerimientos específicos. | Jose Murillo |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|---------------------------|---|--------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Control logísticos y monitoreo de la planificación y ejecución de los eventos. • Control de calidad de los servicios brindados. • Elaboración de informes ejecutivos ante la gerencia. | |
| Estrategia Digital | <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar los problemas que se den a la hora de vincular las necesidades y los deseos del cliente con los objetivos de mercadeo y ventas. • Comprender el ecosistema de negocios de la cooperativa e identificar acciones clave de posicionamiento digital. • Desarrollo y gestión de plataformas de ventas e instrumentos de gestión. • Generación de estrategias de fidelización de clientes e impulso de la recompra. • Rendición de cuentas periódicas ante Mercadeo y Ventas. | Samuel Amey |
| Mercadeo y Ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados. • Identificación de oportunidades de negocio. • Evaluación de la competencia. • Planeación de estrategias y acciones de mercadeo y publicidad. • Desarrollo y posicionamiento de marca. | Doris Rivera |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|--------------------------------|--|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de los planes y promoción de ventas. • Interrelacionamiento con el mercado. • Monitoreo y evaluación de la recepción del público. • Establecer los objetivos y proyecciones de ventas. • Dar seguimiento a indicadores de rendimiento. • Elaboración de cotizaciones y presupuestos. • Rendir informes periódicos ante la gerencia. • Rendir informes anuales a la Asamblea General de Asociados. | |
| Relaciones Corporativas | <ul style="list-style-type: none"> • Selección y elaboración de la información a compartir con los diferentes públicos de la cooperativa. • Recepción y análisis de las publicaciones que vinculan o alcanzan a la cooperativa. • Facilitación de la información a las personas asociadas. • Intermediación entre la cooperativa y los medios de comunicación. • Gestión de las relaciones de la cooperativa con otras empresas estratégicas. | Enrique Borrásé |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|----------------------------|--|-------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Control del clima de opinión interno y externo de la cooperativa. • Gestión de crisis reputacionales. • Identificación estratégica de necesidades insatisfechas en los diferentes públicos internos y externos de la cooperativa. • Rendir informes periódicos ante la gerencia. • Rendir informes anuales ante la Asamblea General de Asociados. | |
| Gestión de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de canales digitales: redes sociales, correo electrónico y habilitación de teléfono móvil para contacto. • Recepción de pedidos de información o adquisición de servicios. • Canalización de la comunicación al canal de WhatsApp. • Gestión de la información requerida y toma de datos personales. • Formalización de la venta. • Envío de información para pago de servicios. • Envío de información de itinerarios y detalles adicionales requeridos por los clientes. • Envío de recordatorios informativos automáticos vía correo electrónico. | Xinia Loría |

| Proceso | Detalle | Responsable |
|---------|---|-------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de satisfacción de servicios requeridos. • Mínimo 3 comunicaciones esporádicas de seguimiento con información sobre servicios y promociones. • Ingreso de los datos a la herramienta de gestión de clientes. • Validación con personas clientes de la experiencia vivida. | |

Nota: Se detallan los procesos productivos de la cooperativa

Tomado de: Elaboración propia a partir de Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

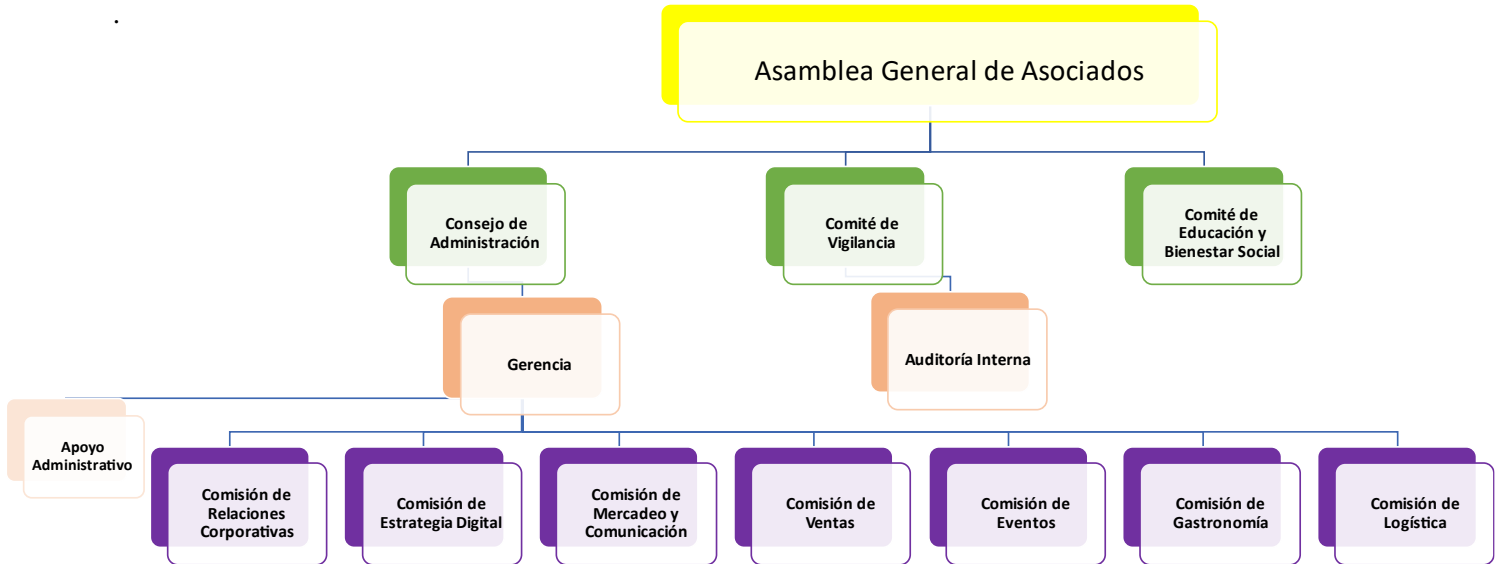
Lo anterior se desprende de la necesidad de contar con un punto de articulación estratégica para las actividades clave de la cooperativa, permitiendo no solo la aplicación de actividades de control y monitoreo del cumplimiento, si no también, la proporcionalidad de la asignación de labores, acorde a las posibilidades de cumplimiento real de cada persona asociada, asegurando equidad en el acceso a los beneficios del servicio de comercialización brindado por la cooperativa a todos sus asociados.

5.2.4 Descripción General de la Estructura Administrativa.

La cooperativa en sí misma está constituida en virtud de dinamizar los diferentes espacios de acción de las personas asociadas a ella, por lo tanto, se construye una estructura organizacional que permite la activación de las diferentes actividades socio productivas:

Figura 11

Organigrama de la cooperativa.



Nota: Autoría propia.

5.2.5 Planta Física.

Tabla 15

Planta Física

| Cuadro Planta Física | | | | | | |
|---|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--|
| Descripción | Cantidad | Valor ¢ Individual | Valor ¢ Total | Aportado por el grupo | Pendiente de aportar | Observaciones de aportación |
| <u>Infraestructura</u> | | | | | | |
| Alquiler de oficina | 30 | ¢9 000,00 | ¢270 000,00 | ¢0,00 | ¢270 000,00 | Instalaciones por utilizar son del HUB Comunal Río Oro, que ofrece precio preferencial. |
| Alquiler de Bodega/Almacén/Centro de Acopio, etc. | 30 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Cada asociado utilizará sus instalaciones como bodega, según demanda, no se estima porque los costos se incluyen en proyectos específicos de venta y no en la operación de la cooperativa. |
| ... | 0 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| <u>Total Infraestructura</u> | | | ¢270 000,00 | ¢0,00 | ¢270 000,00 | |
| <u>Mobiliario</u> | | | | | | |
| Escritorio | 2 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Todo este mobiliario está previsto dentro del alquiler preferencial del HUB, además, en caso de ser necesario, los asociados aportarán según demanda algún mobiliario específico. |
| Sillas | 9 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| Archivo | 1 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| Mesa de trabajo | 2 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| Estanterías | 3 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| <u>Total Mobiliario</u> | | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| <u>Equipo</u> | | | | | | |

| Cuadro Planta Física | | | | | | |
|---|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--|
| Descripción | Cantidad | Valor ¢ Individual | Valor ¢ Total | Aportado por el grupo | Pendiente de aportar | Observaciones de aportación |
| Unidades de transporte | 0 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Alquiler preferencial según demanda, no es un costo fijo, si no que se cubre con el costo de algún proyecto en específico. |
| Equipo de Cómputo y dispositivos digitales | 32 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Cada asociado debe tener a su disposición equipo móvil o fijo digital que le permita generar cierto material. |
| Impresora | 1 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Ubicada en el hub, alquilada según demanda. |
| Teléfono | 6 | ¢25 000,00 | ¢150 000,00 | ¢0,00 | ¢150 000,00 | |
| ... | 0 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | |
| <u>Total Equipo</u> | | | ¢150 000,00 | ¢0,00 | ¢150 000,00 | |
| <u>Otros Planta Física</u> | | | | | | |
| Patente | 1 | ¢90 000,00 | ¢90 000,00 | ¢0,00 | ¢90 000,00 | |
| Permiso Ministerio Salud. | 1 | ¢30 000,00 | ¢30 000,00 | ¢0,00 | ¢30 000,00 | |
| Pólizas especiales | 3 | ¢250 000,00 | ¢250 000,00 | ¢0,00 | ¢250 000,00 | |
| Firma digital | 1 | ¢40 000,00 | ¢40 000,00 | ¢0,00 | ¢40 000,00 | |
| <u>Total, Otros Planta Física</u> | | | ¢410 000,00 | ¢0,00 | ¢410 000,00 | |
| <u>Total, Planta Física</u> | | | ¢830 000,00 | ¢0,00 | ¢830 000,00 | |
| <u>TOTAL, PARA INCLUIR EN EL PRESUPUESTO APARTADO REQUERIMIENTOS PARA RECURSOS FINANCIEROS</u> | | | | | ¢830 000,00 | |

Nota: Se calcula la inversión en planta física para la cooperativa.

Tomado de: Elaboración propia a partir de Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

5.2.6 Requerimientos generales de recursos financieros.

Tabla 16

Presupuesto Capital Social Inicial.

| Presupuesto de Capital Social Inicial | | | | | | |
|--|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Descripción | Cantidad | Valor ¢ Individual | Valor ¢ Total | Aportado por el grupo | Pendiente de aportar | Observaciones de aportación |
| <u>Total Planta Física (según apartado 2.7)</u> | | | ¢830 000,00 | ¢0,00 | ¢830 000,00 | (según apartado 2.7) |
| <u>Tecnología</u> | | | | | | |
| Plataformas de comercialización | 1 | ¢3 000 000,00 | ¢0,00 | | ¢0,00 | Se desarrollarán hasta percibir ingresos por ventas |
| Desarrollo de Marketplace RRSS | 1 | ¢250 000,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢250 000,00 | Optimización de plataformas de venta de WhatsApp Business, Facebook Marketplace generación de perfiles en plataformas de venta online (hasta 2). |
| <u>Total Tecnología</u> | | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢250 000,00 | |
| <u>Recurso Humano</u> | | | | | | |
| Salarios | 6 | ¢325 000,00 | ¢1 950 000,00 | ¢0,00 | ¢1 950 000,00 | Se paga salario mínimo a gerente por 6 meses. |
| Cargas Sociales Patronales 26,33% | 6 | ¢85 572,50 | ¢513 435,00 | ¢0,00 | ¢513 435,00 | cargas sociales del personal operativo será pagado por cada asociado, por ser ellos mismo los dueños de la cooperativa, mientras la cooperativa fortalece su esquema financiero |
| Póliza de Riesgos de Trabajo | 1 | ¢30 000,00 | ¢30 000,00 | ¢0,00 | ¢30 000,00 | Se estima la cantidad de 6 meses, mientras la cooperativa consolida sus ventas. |

| Presupuesto de Capital Social Inicial | | | | | | |
|--|----------|--------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Descripción | Cantidad | Valor ¢ Individual | Valor ¢ Total | Aportado por el grupo | Pendiente de aportar | Observaciones de aportación |
| <u>Total Recurso Humano</u> | | ¢440 572,50 | ¢2 493 435,00 | ¢0,00 | ¢2 493 435,00 | |
| <u>Servicios Públicos y Otros Gastos de Oficina</u> | | | | | | |
| Materiales de oficina | 2 | ¢3 282,00 | ¢6 564,00 | ¢0,00 | ¢6 564,00 | Se estima la cantidad de 4 meses, mientras la cooperativa inicia a percibir efectivo. |
| Servicio Público Teléfono | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Costo hundido por teletrabajo |
| Servicio Público Electricidad | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Costo hundido por teletrabajo |
| Servicio Público Internet | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Costo hundido por teletrabajo |
| Servicio Público Agua | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Costo hundido por teletrabajo |
| Asesoramiento contable y legal | 5 | ¢25 000,00 | ¢125 000,00 | ¢0,00 | ¢125 000,00 | Se estima la cantidad de 6 meses, mientras la cooperativa inicia a percibir efectivo. |
| Pago de impuestos municipales | 1 | ¢45 000,00 | ¢45 000,00 | ¢0,00 | ¢45 000,00 | Se estima la cantidad de 3 meses, mientras la cooperativa inicia a percibir efectivo. |
| <u>Total Servicios Públicos y Otros Gastos de Oficina</u> | | ¢73 282,00 | ¢176 564,00 | ¢0,00 | ¢176 564,00 | |
| <u>Insumos Productivos</u> | | | | | | |
| Insumos actividad turística | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Estos costos se originan al momento de formalizar ventas, no antes |
| Insumos actividad gastronómica | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Estos costos se originan al momento de formalizar ventas, no antes |
| Insumos actividad artesanal | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | Estos costos se originan al momento de formalizar ventas, no antes |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Actividad Turística | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €500 000,00 | €650 000,00 | €700 000,00 | €950 000,00 | €1 400 000,00 | €1 800 000,00 | €2 500 000,00 | €3 000 000,00 | €4 000 000,00 | €15 500 000,00 |
| Actividad Gastronómica | €0,00 | €0,00 | €200 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €450 000,00 | €950 000,00 | €1 200 000,00 | €1 000 000,00 | €1 300 000,00 | €1 500 000,00 | €2 000 000,00 | €9 200 000,00 |
| Actividad Artesanal | €0,00 | €0,00 | €50 000,00 | €150 000,00 | €150 000,00 | €200 000,00 | €400 000,00 | €550 000,00 | €400 000,00 | €400 000,00 | €450 000,00 | €450 000,00 | €3 200 000,00 |
| Actividad Recreativa | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €300 000,00 | €500 000,00 | €550 000,00 | €500 000,00 | €500 000,00 | €500 000,00 | €500 000,00 | €3 350 000,00 |
| Total ventas de la Cooperativa | €0,00 | €0,00 | €250 000,00 | €950 000,00 | €1 100 000,00 | €1 650 000,00 | €2 800 000,00 | €3 700 000,00 | €3 700 000,00 | €4 700 000,00 | €5 450 000,00 | €6 950 000,00 | €31 250 000,00 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| Ingresos Cooperativa | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuota única de admisión | €10 000,00 | €300 000,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €300 000,00 |
| Capital Social inicial 25% | €937 499,75 | €937 500,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €937 500,00 |
| Capitalización social saldo 75% | €2 812 499,25 | €562 000,00 | €562 500,00 | €562 500,00 | €562 500,00 | €562 500,00 | €562 500,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €2 812 500,00 |
| Capitalización mensual/productiva | €10 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €3 600 000,00 |
| Total Ingresos Cooperativa | | €1 537 500,00 | €862 500,00 | €862 500,00 | €862 500,00 | €862 500,00 | €862 500,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €300 000,00 | €7 350 000,00 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Egresos Cooperativa | | | | | | | | | | | | | |
| Insumos actividad turística | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €225 000,00 | €292 500,00 | €315 000,00 | €427 500,00 | €630 000,00 | €810 000,00 | €1 125 000,00 | €1 350 000,00 | €1 800 000,00 | €6 975 000,00 |
| Insumos actividad gastronómica | €0,00 | €0,00 | €70 000,00 | €105 000,00 | €105 000,00 | €157 500,00 | €332 500,00 | €420 000,00 | €350 000,00 | €455 000,00 | €525 000,00 | €700 000,00 | €3 220 000,00 |
| Insumos actividad artesanal | €0,00 | €0,00 | €22 500,00 | €67 500,00 | €67 500,00 | €90 000,00 | €180 000,00 | €247 500,00 | €180 000,00 | €180 000,00 | €202 500,00 | €202 500,00 | €1 440 000,00 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Insumos actividad recreativa | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 135 000,00 | 225 000,00 | 247 500,00 | 225 000,00 | 225 000,00 | 225 000,00 | 225 000,00 | 1 507 500,00 |
| Salarios | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 | 325 000,00 | 800 000,00 | 800 000,00 | 800 000,00 | 800 000,00 | 800 000,00 | 800 000,00 | 6 750 000,00 |
| Cargas Sociales Patronales 26,33% | 85 572,50 | 85 572,50 | 85 572,50 | 85 572,50 | 85 572,50 | 85 572,50 | 210 640,00 | 210 640,00 | 210 640,00 | 210 640,00 | 210 640,00 | 210 640,00 | 1 777 275,00 |
| Cargas Sociales Retenidas al Trabajador 10,34% | 33 605,00 | 33 605,00 | 33 605,00 | 33 605,00 | 33 605,00 | 33 605,00 | 82 720,00 | 82 720,00 | 82 720,00 | 82 720,00 | 82 720,00 | 82 720,00 | 697 950,00 |
| Póliza de riesgos de trabajo | 35 000,00 | | | | | | 35 000,00 | | | | | | 70 000,00 |
| Alquiler de Oficina | 45 000,00 | 45 000,00 | 45 000,00 | 45 000,00 | 45 000,00 | 45 000,00 | 70 000,00 | 70 000,00 | 70 000,00 | 85 000,00 | 85 000,00 | 85 000,00 | 735 000,00 |
| Alquiler de Bodega | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pago de Patente | 90 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 90 000,00 |
| Permiso de Salud | 30 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 30 000,00 |
| Materiales de oficina | 3 282,00 | 0,00 | 0,00 | 3 282,00 | 0,00 | 0,00 | 3 282,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 30 000,00 | 39 846,00 |
| Servicio Público Teléfono | 4 166,67 | 4 166,67 | 4 166,67 | 4 166,67 | 4 166,67 | 4 166,67 | 38 000,00 | 38 000,00 | 38 000,00 | 38 000,00 | 38 000,00 | 38 000,00 | 253 000,00 |
| Servicio Público Electricidad | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicio Público Internet | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicio Público Agua | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Asesoramiento contable y legal | 25 000,00 | 25 000,00 | 25 000,00 | 25 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 25 000,00 | 25 000,00 | 25 000,00 | 175 000,00 |
| Pago de impuestos municipales | 45 000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 45 000,00 |
| Total Egresos Cooperativa | 721 626,17 | 518 344,17 | 610 844,17 | 919 126,17 | 958 344,17 | 1 190 844,17 | 2 404 642,00 | 2 746 360,00 | 2 766 360,00 | 3 226 360,00 | 3 543 860,00 | 4 198 860,00 | 23 805 571,00 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| Inversión Cooperativa | | | | | | | | | | | | | |
| Total Planta Física | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱138 333,33 | ₱1 660 000,00 |
| Total Tecnología | ₱250 000,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱250 000,00 |
| Total Recurso Humano | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱410 572,50 | ₱1 010 640,00 | ₱1 010 640,00 | ₱1 010 640,00 | ₱1 010 640,00 | ₱1 010 640,00 | ₱7 927 207,50 |
| Total Servicios Públicos y Otros Gastos de Oficina | ₱73 282,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱73 282,00 | ₱73 282,00 | ₱73 282,00 | ₱73 282,00 | ₱73 282,00 | ₱73 282,00 | ₱512 974,00 |
| Total Insumos Productivos | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 |
| Gastos de Formalización | ₱200 000,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱0,00 | ₱200 000,00 |
| Total Inversión Cooperativa | ₱1 072 187,83 | ₱548 905,83 | ₱548 905,83 | ₱548 905,83 | ₱548 905,83 | ₱548 905,83 | ₱622 187,83 | ₱1 222 255,33 | ₱1 222 255,33 | ₱1 222 255,33 | ₱1 222 255,33 | ₱1 222 255,33 | ₱10 550 181,50 |
| Flujo de Caja Cada Periodo | -₱256 314,00 | -₱204 750,00 | -₱47 250,00 | ₱344 468,00 | ₱455 250,00 | ₱772 750,00 | ₱73 170,17 | ₱31 384,67 | ₱11 384,67 | ₱551 384,67 | ₱983 884,67 | ₱1 828 884,67 | ₱4 544 247,50 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | -₱256 314,00 | -₱461 064,00 | -₱508 314,00 | -₱163 846,00 | ₱291 404,00 | ₱1 064 154,00 | ₱1 137 324,17 | ₱1 168 708,83 | ₱1 180 093,50 | ₱1 731 478,17 | ₱2 715 362,83 | ₱4 544 247,50 | ₱4 544 247,50 |

Nota: Se calcula el flujo de caja del primer año de operación de la cooperativa.

Tomado de: Elaboración propia a partir de Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Tabla 18

Flujo de Caja COOPESANTANEÑOS R. L. totalizado para los primeros 5 años.

| Flujo de Caja COOPESANTANEÑOS R. L. totalizado para los primeros 5 años. | | | | | |
|---|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas de la Cooperativa | | Utilizar los supuestos para ingresar los datos anuales con base en el año 1 y sus posibles incrementos o constancias. | | | |
| Actividad 1 | ¢15 500 000,00 | ¢17 825 000,00 | ¢21 390 000,00 | ¢25 668 000,00 | ¢30 801 600,00 |
| Actividad 2 | ¢9 200 000,00 | ¢10 580 000,00 | ¢12 696 000,00 | ¢15 235 200,00 | ¢18 282 240,00 |
| Actividad 3 | ¢3 200 000,00 | ¢3 680 000,00 | ¢4 416 000,00 | ¢5 299 200,00 | ¢6 359 040,00 |
| Actividad 4 | ¢3 350 000,00 | ¢3 852 500,00 | ¢4 623 000,00 | ¢5 547 600,00 | ¢6 657 120,00 |
| Total ventas de la Cooperativa | ¢31 250 000,00 | ¢35 937 500,00 | ¢43 125 000,00 | ¢51 750 000,00 | ¢62 100 000,00 |
| | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 |
| Ingresos Cooperativa | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 |
| Cuota única de admisión | ¢300 000,00 | ¢100 000,00 | ¢100 000,00 | ¢100 000,00 | ¢100 000,00 |
| Capital Social inicial saldo 25% | ¢937 500,00 | ¢312 500,00 | ¢312 500,00 | ¢312 500,00 | ¢312 500,00 |
| Capitalización social 75% | ¢2 812 500,00 | ¢937 500,00 | ¢937 500,00 | ¢937 500,00 | ¢937 500,00 |
| Capitalización mensual/productiva | ¢3 600 000,00 | ¢4 800 000,00 | ¢6 000 000,00 | ¢7 200 000,00 | ¢8 400 000,00 |
| Total Ingresos Cooperativa | ¢7 650 000,00 | ¢6 150 000,00 | ¢7 350 000,00 | ¢8 550 000,00 | ¢9 750 000,00 |
| | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 |
| Egresos Cooperativa | | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 | ¢0,00 |
| Insumos Actividad 1 | ¢6 975 000,00 | ¢8 021 250,00 | ¢9 625 500,00 | ¢11 550 600,00 | ¢13 860 720,00 |
| Insumos Actividad 2 | ¢3 220 000,00 | ¢3 703 000,00 | ¢4 443 600,00 | ¢5 332 320,00 | ¢6 398 784,00 |
| Insumos Actividad 3 | ¢1 440 000,00 | ¢1 656 000,00 | ¢1 987 200,00 | ¢2 384 640,00 | ¢2 861 568,00 |
| Insumos Actividad 4 | ¢1 507 500,00 | ¢1 733 625,00 | ¢2 080 350,00 | ¢2 496 420,00 | ¢2 995 704,00 |
| Salarios | ¢6 750 000,00 | ¢9 600 000,01 | ¢9 792 000,01 | ¢9 987 840,01 | ¢10 187 596,81 |
| Cargas Sociales Patronales 26,33% | ¢1 777 275,00 | ¢2 043 866,25 | ¢2 452 639,50 | ¢2 943 167,40 | ¢3 531 800,88 |
| Cargas Sociales Retenidas al Trabajador 10,34% | ¢697 950,00 | ¢802 642,50 | ¢963 171,00 | ¢1 155 805,20 | ¢1 386 966,24 |
| Póliza de riesgos de trabajo | ¢70 000,00 | ¢80 500,00 | ¢96 600,00 | ¢115 920,00 | ¢139 104,00 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Alquiler de Oficina | €735 000,00 | €845 250,00 | €1 014 300,00 | €1 217 160,00 | €1 460 592,00 |
| Alquiler de Bodega | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Pago de Patente | €90 000,00 | €103 500,00 | €124 200,00 | €149 040,00 | €178 848,00 |
| Permiso de Salud | €30 000,00 | €34 500,00 | €41 400,00 | €49 680,00 | €59 616,00 |
| Materiales de oficina | €39 846,00 | €45 822,90 | €54 987,48 | €65 984,98 | €79 181,97 |
| Servicio Público Teléfono | €253 000,00 | €290 950,00 | €349 140,00 | €418 968,00 | €502 761,60 |
| Servicio Público Electricidad | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Servicio Público Internet | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Servicio Público Agua | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Asesoramiento contable y legal | €175 000,00 | €201 250,00 | €241 500,00 | €289 800,00 | €347 760,00 |
| Pago de impuestos municipales | €45 000,00 | €51 750,00 | €62 100,00 | €74 520,00 | €89 424,00 |
| Total Egresos Cooperativa | €23 805 571,00 | €27 376 406,65 | €32 851 687,98 | €39 422 025,58 | €47 306 430,69 |
| | | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Inversión Cooperativa | | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Total Planta Física | €1 660 000,00 | €1 909 000,00 | €2 290 800,00 | €2 748 960,00 | €3 298 752,00 |
| Total Tecnología | €250 000,00 | €287 500,00 | €345 000,00 | €414 000,00 | €496 800,00 |
| Total Recurso Humano | €7 927 207,50 | €9 116 288,63 | €10 939 546,35 | €13 127 455,62 | €15 752 946,74 |
| Total Servicios Públicos y Otros Gastos de Oficina | €512 974,00 | €589 920,10 | €707 904,12 | €849 484,94 | €1 019 381,93 |
| Total Insumos Productivos | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Gastos de Formalización | €200 000,00 | €230 000,00 | €276 000,00 | €331 200,00 | €397 440,00 |
| Total Inversión Cooperativa | €10 550 181,50 | €12 132 708,73 | €14 559 250,47 | €17 471 100,56 | €20 965 320,68 |
| | | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| Flujo de Caja Cada Periodo | €4 544 247,50 | €5 225 884,63 | €6 271 061,55 | €7 525 273,86 | €9 030 328,63 |
| | | €0,00 | €0,00 | €0,00 | €0,00 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | €4 544 247,50 | €5 225 884,63 | €6 271 061,55 | €7 525 273,86 | €9 030 328,63 |

Nota: Se calcula el flujo de caja de los primeros 5 años de operación.

Tomado de: Elaboración propia a partir de Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Tabla 19

Análisis Costo Beneficio.

| Año | Inversión Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | ₱ 3 749 999,00 | ₱ 38 900 000,00 | ₱ 42 087 500,00 | ₱ 50 475 000,00 | ₱ 60 300 000,00 | ₱ 71 850 000,00 |
| Egresos | ₱ - | ₱ 34 355 752,50 | ₱ 39 509 115,38 | ₱ 47 410 938,45 | ₱ 56 893 126,14 | ₱ 68 271 751,37 |

| Tasa de Descuento | 6% | 8% | 10% |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| VAN INGRESOS | ₱217 989 369,30 | ₱205 392 651,31 | ₱193 868 217,21 |
| VAN EGRESOS | ₱203 462 506,33 | ₱191 602 664,77 | ₱180 755 360,38 |
| VAN Egresos + Inversión Inicial | ₱ 207 212 505,33 | ₱ 195 352 663,77 | ₱ 184 505 359,38 |
| Costo Beneficio | 1,05 | 1,05 | 1,05 |

Nota: Se realiza el cálculo del costo beneficio de la cooperativa para identificar su rentabilidad (Autoría propia).

Tabla 20

Análisis VAN y TIR.

| Año | Inversión Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | -₱ 3 749 999,00 | ₱ 4 544 247,50 | ₱ 5 225 884,63 | ₱ 6 271 061,55 | ₱ 7 525 273,86 | ₱ 9 030 328,63 |

| Tipo de Interés | 6% | 8% | 10% |
|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Valor Actual | ₱26 912 057,47 | ₱25 343 352,05 | ₱23 908 575,27 |
| Valor Actual Neto | ₱23 162 058,47 | ₱ 21 593 353,05 | ₱ 20 158 576,27 |
| Tasa Interna de Retorno | 134,52% | | |

Nota: Se calculan el VAN y TIR para conocer la sostenibilidad de la cooperativa (Autoría propia).

El **análisis de costo-beneficio (CVP)** es una herramienta crucial para evaluar la relación entre los costos y los beneficios de un proyecto ante la rentabilidad de la inversión realizada, por ende, en el caso del presente proyecto, un resultado de 1,05 indica que los beneficios superan ligeramente los costos, lo que sugiere que el proyecto podría ser rentable.

Ante el análisis del **Valor Actual Neto (VAN)** y a **Tasa Interna de Retorno (TIR)** se puede evidenciar la rentabilidad de la cooperativa en los primeros cinco años de operación, los cuales, según juicio de experto de los personeros del INFOCOOP son los más críticos para una cooperativa, pues por su reciente constitución hay una limitante de acceso a recursos, acomodo administrativo, manejo de logística, exposición al mercado, incertidumbre de ventas y desempeño social.

Además, como se puede observar en la tabla anterior se plantearon diferentes escenarios para obtener el VAN, realizando el análisis con tres Tasas de Interés diferentes, 6%, 8% y 10%, en todos los escenarios el valor fue positivo.

Por ende, cabe concluir, que cuando el VAN es mayor a cero, o positivo (que es el caso del análisis efectuado), significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de descuento, es decir, la rentabilidad mínima exigida y, por lo tanto, el proyecto sí sería susceptible de llevarse a cabo.

Se debe de tomar en consideración que, en el caso de las cooperativas, el fin último es el bienestar de los asociados, que estos tengan trabajo y puedan colocar sus servicios o productos en el mercado, ya que, los excedentes generados por la operación de la cooperativa se reinvierten en más servicios para los asociados. Esto incluye mejoras en la calidad de vida, satisfacción de necesidades económicas, sociales y culturales comunes de los asociados.

En este caso COOPESANTANEÑOS se debe de centrar en el bienestar de los asociados, y su modelo se basa en la cooperación y el mutualismo, pues las cooperativas funcionan con el objetivo de beneficiar a sus miembros y mejorar su calidad de vida.

Cabe destacar que se utilizaron los siguientes Supuestos para la elaboración del Flujo de

Caja:

- El Capital Social Inicial se obtuvo del cuadro del apartado Planta Física y Requerimiento de Recursos Financieros que suma el total de C\$830.000
- El monto de las ventas de la actividad 1 (actividad turística) C\$15.500.000 se obtiene de multiplicar la sumatoria de servicios de hospedaje (los primeros 6 meses), así como de la colocación de hasta 6 paquetes de Tour para grupos de 20 personas (entre los meses 5 y 12). Los precios de venta unitarios de los productos son \$60.00 de hospedaje (promedio) por la cantidad estimada de 80 personas atendidas en el primer año, así como \$2.000 por los grupos en tour por la cantidad estimada anual de venta de 06 paquetes y tendrá un incremento estimado de un 15% para el segundo año, y luego, un 20% de crecimiento interanual.
- El monto de las ventas de la actividad 2 (actividad gastronómica) C\$9.200.000 se obtiene de multiplicar la sumatoria de servicios de alimentación (los primeros 6 meses), así como de la colocación de hasta 7 paquetes de eventos para grupos de 50 personas (entre los meses 5 y 12). Los precios de venta unitarios de los productos son \$35.00 de alimentación (promedio) por la cantidad estimada de 320 personas atendidas en el primer año, así como \$1.200 por los grupos por la cantidad estimada anual de venta de 07 paquetes y tendrá un incremento estimado de un 15% para el segundo año, y luego, un 20% de crecimiento interanual.
- El monto de las ventas de la actividad 3 (actividad artesanal) C\$3.200.000 se obtiene de multiplicar la sumatoria de servicios de souvenirs de artesanías (los primeros 6 meses), así como de la colocación de hasta 3 paquetes de Tour para grupos de 20 personas (entre los meses 5 y 12). Los precios de venta unitarios de los productos son \$15.00 por souvenirs (promedio) estimando la venta de hasta 100 unidades, así como \$1.400 por los

grupos en tour por la cantidad estimada anual de venta de 03 paquetes, y tendrán un incremento estimado de un 15% para el segundo año, y luego, un 20% de crecimiento interanual.

- El monto de las ventas de la actividad 4 (actividad recreativa) ₡3.350.000 se obtiene de multiplicar la sumatoria de servicios de recreación y ocio mediante la colocación de hasta 9 paquetes de actividades para grupos familiares de 20 personas (entre los meses 5 y 12). Los precios de venta unitarios de los paquetes son \$35.00 para un promedio por grupo de \$700 por la cantidad estimada de 9 actividades en el primer año, tendrá un incremento estimado de un 15% para el segundo año, y luego, un 20% de crecimiento interanual.
- Se espera recoger el primer 25% del CSI en el primer mes, y el restante 75% en pagos iguales durante los siguientes 06 meses.
- La capitalización mensual se calcula del aporte de ₡10.000 colones mensuales por cada uno de los 30 asociados con la finalidad de hacer crecer a la cooperativa cada vez más, incrementando la base asociativa en 10 personas cada año.
- La Cuota Única de Admisión pretende cubrir los gastos de formalización y se obtiene del aporte de ₡10.000 colones por una única vez, de cada uno de los asociados.
- El monto de los insumos de la actividad de turística corresponde al 45% del valor de las ventas de servicios de hospedaje y paquetes turísticos, tendrá un incremento estimado de un 15 % para el segundo año y luego un 20% interanual.
- El monto de los insumos de la actividad de gastronómica corresponde al 35% del valor de las ventas de servicios de alimentación y eventos, tendrá un incremento estimado de un 15 % para el segundo año y luego un 20% interanual.

- El monto de los insumos de la actividad artesanal corresponde al 45% del valor de las ventas de servicios de alimentación y eventos, tendrá un incremento estimado de un 15 % para el segundo año y luego un 20% interanual.
- El monto de los insumos de la actividad recreativa corresponde al 45% del valor de las ventas de servicios de alimentación y eventos, tendrá un incremento estimado de un 15 % para el segundo año y luego un 20% interanual.
- Los salarios corresponden al pago del salario del gerente por un monto de ₡325.000 colones mensuales durante los primeros 6 meses, en el séptimo mes se ajustará a ₡800.000, más las cargas sociales estimadas en ₡85.572 al mes por los primeros 6 meses, y luego ₡210.000 al mes, se estima un incremento del 2 % anual.
- El monto del pago de las cargas sociales patronales es de 26,33% y el de las retenciones al empleado por cargas sociales es de 10,34%, lo que da un total por pagar de cargas sociales de 36,67% de acuerdo con el importe de salarios bruto y se espera que se mantenga el mismo porcentaje los primeros 5 años.
- La póliza de riesgos de trabajo se calcula de acuerdo con el riesgo en las actividades y a la cantidad de personas.
- El alquiler de oficina será de 270.000 colones en total durante los primeros 6 meses, y luego se estima la utilización a demanda de un espacio de cowork en precio preferencial en el Hub Comunal Río Oro, teniendo un incremento estimado de un 15% anual en uso a demanda.
- El alquiler de bodega será de 0.0 colones mensuales, puesto que los costos se encuentran diluidos en los insumos de las actividades, porque son costos mínimos requeridos.
- El pago de patente será de ₡90.000 colones semestrales, y se estima que tenga un incremento anual de 15% el segundo año y luego un 20%.

- El pago de Permiso de Salud será de ₡30.000 colones anuales, y se estima que tenga un incremento anual de 15% el segundo año y luego un 20%.
- Los materiales de oficina se estiman en ₡39.846 colones anuales y se estima un aumento del 15 % para el segundo año y luego un 20%.
- Los servicios públicos de Teléfono por ₡253.000 colones al año, con un crecimiento estimado de consumo del 15% para el segundo año y 20% para los siguientes. Los pagos correspondientes a Electricidad y Agua se incluyen en la tarifa de uso del espacio de cowork comunal.
- El Asesoramiento contable y legal se estima en ₡175.000 anuales, se estima que tenga un incremento anual de un 15% para el segundo año y luego de 20%.
- El Pago de impuestos municipales se estima en ₡45.000 semestrales, con un incremento de 15% anual.

5.2.7 Entidades que Apoyarán el Proyecto.

A continuación, se detallan las instituciones públicas y privadas de las cuales se requiere algún tipo de colaboración o apoyo, según la necesidad específica requerida:

1. Formalización empresarial:

- **Gobierno Local de Santa Ana.**
 - Apoyo para la gestión de patentes y permisos.
 - Generación de convenio para la cooperación interinstitucional.
- **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.**
 - Formalización de la constitución cooperativa.
 - Emisión de personería jurídica social.
- **Instituto de Fomento Cooperativo.**
 - Acompañamiento para la constitución cooperativa.
- **Instituto Costarricense de Turismo.**
 - Aprobación de la certificación de Operación Turística.
 - Aprobación de la certificación con el Sello Artesanal.

2. Asistencia técnica:

- **Instituto de Fomento Cooperativo.**
 - Formación en Gestión Empresarial Cooperativa.
 - Apoyo económico-financiero.
- **Instituto Nacional de Aprendizaje.**
 - Formación en Gestión Empresarial variada.
 - Profesionalización / Tecnificación del recurso humano.
 - Certificación y acreditación de diferentes líneas de servicio.

3. Capacitación:

- **Instituto de Fomento Cooperativo.**

- Formación diversa según requerimientos de la cooperativa.
- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa.
 - Liderazgo Cooperativo.
 - Innovación Cooperativa.
 - Gobernanza Cooperativa.
 - Dirección Cooperativa.
- Instituto Nacional de Aprendizaje.
 - Formación diversa según requerimientos de la cooperativa.
- Gobierno Local de Santa Ana.
 - Formación diversa según requerimientos de la cooperativa.
- PROCOOP R.L.
 - Formación diversa según requerimientos de la cooperativa.

4. Procesos administrativos varios:

- Instituto Nacional de Seguros.
 - Adquisición de pólizas diversas según giro de negocio.
- Caja Costarricense del Seguro Social.
 - Formalización de la planilla.
- Ministerio de Hacienda.
 - Inscripción como contribuyente según giro de negocio.
 - Facturación electrónica.
- Ministerio de Salud.
 - Permisos Sanitarios requeridos para la operación de la cooperativa acorde a las diferentes líneas de negocio.
- Convenios de cooperación entre organizaciones:

- Para suplir cualquier servicio no cubierto por la base asociativa, la cooperativa suscribirá convenios de cooperación, priorizando su realización con organizaciones pertenecientes a la economía social solidaria.

5.2.8 Aspectos externos e internos que podrían impedir el desarrollo del proyecto.

A continuación, se presentan los principales aspectos, tanto externos como internos, que de alguna manera podrían incidir o afectar de alguna manera el óptimo desarrollo del proyecto cooperativo:

1. Aspectos Externos:

- 1.1. A nivel nacional e internacional, cualquier suceso o afectación que limite o regule de alguna manera el libre tránsito turístico tendrá repercusiones directas sobre el cumplimiento de las expectativas y proyecciones de crecimiento.
- 1.2. El desarrollo intensivo de plataformas digitales para la comercialización de servicios turísticos al margen de la formalidad empresarial y obviando parámetros de calidad y control, también representan una amenaza para el giro comercial, acentuado por la precarización de las condiciones en las cuales se brindan dichos servicios.
- 1.3. Acontecimientos o situaciones políticas, tanto a nivel nacional como internacional, principalmente a nivel regional, podrían generar mermas en el consumo de este tipo de servicios.
- 1.4. Crisis y recesiones económicas juegan un arma de doble filo, puesto que si bien es cierto pueden generar disminuciones en el consumo proveniente de clientes extranjeros, dependiendo del manejo de la segmentación de clientes podría representar importantes oportunidades con los clientes de mayor poder adquisitivo y los clientes nacionales.

1.5. A nivel nacional, la fluctuación irregular fuera de los parámetros esperados, del tipo de cambio del dólar impacta a múltiples sectores, uno de los que más se ven perjudicados o beneficiados, según el tipo de movimiento, es el sector turismo.

1.6. Si bien el mundo atraviesa un proceso lento de recuperación económica, a nivel regional, el turismo ha sido uno de los sectores más dinámicos en crecimiento y en generación de encadenamientos.

1.7. A nivel global, existe una tendencia al fortalecimiento de los servicios vinculados al turismo, principalmente por la robustez de su cadena de valor y el impacto que genera en los indicadores macroeconómicos de los países.

1.8. Aprovechamiento de la tendencia creciente del consumo de servicios de turismo de bienestar y del crecimiento del turismo médico a nivel cantonal en Santa Ana.

1.9. De igual valor resulta el aprovechamiento de la tendencia global de apoyo al consumo y producción local.

1.10. Tendencia favorecedora del posicionamiento de las empresas de la economía social solidaria como modelos de canalización para flujos de inversión social.

2. Aspectos Internos:

2.1. Actualmente no se poseen personas asociadas que cuenten entre sus activos con flotilla vehicular, por lo tanto, suscribir convenios de cooperación con organizaciones o personas que logren suplir esta necesidad resulta estratégico.

2.2. Un elemento de doble filo es la amplia diversidad productiva de la base asociativa, si bien permite la implementación de diferentes líneas de negocio, también complejiza la articulación de las mismas y las posibilidades de especialización.

2.3. Si bien está contemplada la construcción de una plataforma digital propia para la comercialización de servicios, la ausencia de esta al iniciar operaciones podría impactar de

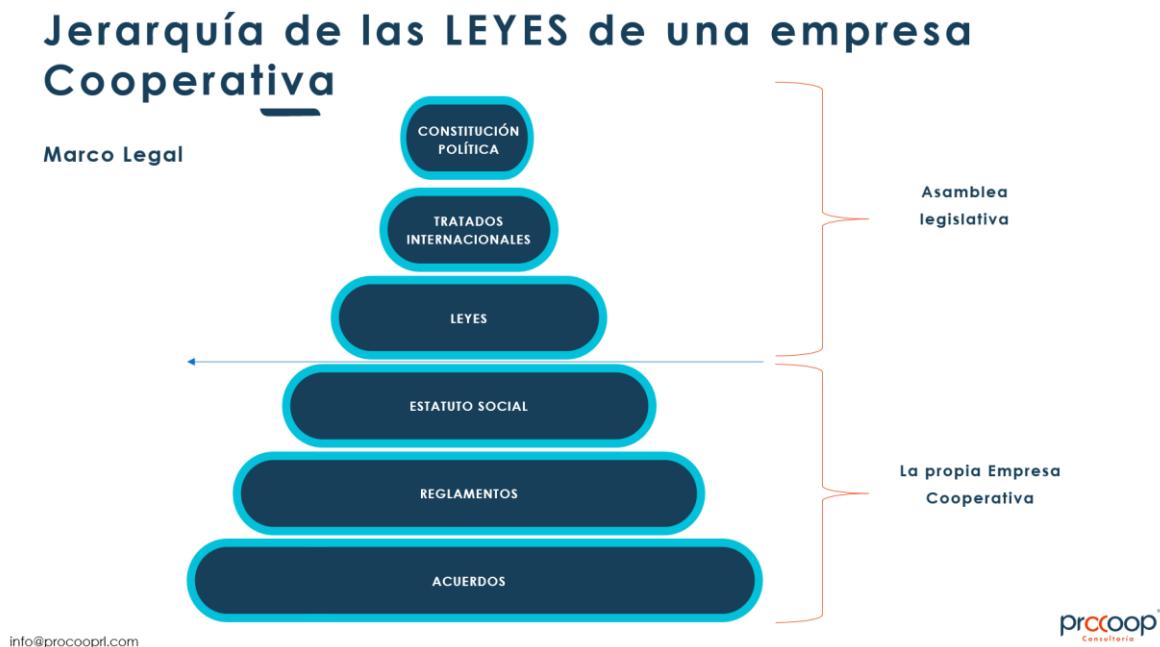
alguna manera en la administración y capacidad de gestión entre los asociados, y entre estos y los clientes potenciales, así como en la formalización de ventas y gestión de pagos de manera confiable.

5.2.9 Análisis de requerimientos legales, normativos y reglamentarios.

El marco legal de las cooperativas en Costa Rica se encuentra regulado por varias leyes y disposiciones. Este breve análisis del marco legal busca garantizar que COOPESANTANEÑOS trabaje en el cumplimiento de las normativas jurídicas reconocidas por las especificidades del modelo cooperativo y que aseguren la igualdad de condiciones en comparación con otras formas de asociación.

Figura 12

Jerarquía de las Leyes de una Empresa Cooperativa en Costa Rica.



Nota: Se muestra la jerarquía de la normativa en materia cooperativa en Costa Rica.

Tomado de: PROCOOP R.L., 2023.

- Marco legal:
 - Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP y sus reformas.
 - Ley 1917 Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo.
 - Ley 0742 Ley marco para la regularización del hospedaje no tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales.
 - Ley 5339 Reguladora de agencias de viaje.
 - Ley 8694 Fortalecimiento del desarrollo de la industria turística nacional.
 - Ley 6990 Incentivos para el desarrollo turístico.
 - Ley 8811 Incentivo de la responsabilidad social corporativa turística.
 - Ley 10008 Para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional.
 - Ley 8724 Fomento del Turismo Rural Comunitario.
 - Ley 5395 General de la Salud.
 - Decreto ejecutivo N°41415-MINAE-M-CJ-MEIC-TUR (Certificación de Sostenibilidad Turística)
 - Reglamento de las empresas y actividades turísticas.
 - Reglamento de la Ley de fomento de turismo rural comunitario.
 - Reglamento de turismo social.
 - Reglamento para la operación de actividades de turismo aventura.
 - Reglamento Empresas Hospedaje Turístico.
 - Reglamento a la Ley de Licores.
 - Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la promoción turística de Costa Rica.

- Reglamento para la regulación y explotación de servicios de transporte terrestre de turismo.
- Reglamento del programa de sostenibilidad turística.
- Reglamento general para permisos de funcionamiento, permisos de habilitación y autorización para eventos temporales de concentración masiva de personas otorgados por el Ministerio de Salud.
- Reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud.
- Plan Nacional de Gastronomía Sostenible y Saludable.
- Guía para el desarrollo del turismo gastronómico.
- Permisos:
 - Permiso de salud.
 - Permiso sanitario de funcionamiento.
 - Declaratoria Turística.
 - Gestión gastronómica turística (categorías diversas).
 - Pólizas de responsabilidad civil para operadores turísticos.
 - Póliza de responsabilidad civil solidaria.

De este modo, el CCO conociendo la vasta y diversa normativa relacionada a la gestión de las cooperativas puede tomar decisiones para integrarlas en la administración de COOPESANTANEÑOS.

5.2.10 Gestión Ambiental de la Cooperativa.

Los valores de ayuda mutua, autogestión, solidaridad y democracia del cooperativismo junto a su interés por la comunidad, son esenciales para lograr conjugar una economía rentable con responsabilidad ecológica y social. La protección de la biodiversidad, el uso adecuado de tecnologías,

la educación ecológica y la protección de los bosques son temas íntimamente ligados con las organizaciones cooperativas, de este modo contribuyendo a la regeneración del medio ambiente.

Es por esto por lo que, desde el seno del CCO de CoopeSantaneños se establecen esfuerzos para fomentar una adecuada gestión ambiental, reflejando el compromiso que asume la organización no solamente para el cumplimiento de las actividades de gestión ambiental, sino también, para promover entre sus colaboradores y base asociativa las buenas prácticas ambientales reflejadas en sus procesos diarios, así como los compromisos que el país ha adquirido en los últimos los en materia ambiental.

Para estos fines la cooperativa se compromete a cumplir con los siguientes compromisos:

“CoopeSantaneños R.L. se compromete de forma permanente a desarrollar e implementar acciones de mejora continua que permitan prevenir y minimizar los impactos negativos al ambiente en las diferentes actividades, procesos productivos, oferta de servicios y centros de trabajo cuales quiera que estos sean, comprometiéndose al cumplimiento de la legislación nacional ambiental vigente y otros requisitos adoptados voluntariamente.” (CCO COOPESANTANEÑOS R.L., 2023)

Compromisos Específicos:

Mejora Continua: Obtener éxito en la gestión de la cooperativa requiere de mejora continua, pues se genera un respaldo en la actualización y la renovación del planteamiento estratégico y obliga a mantener las metas actualizadas y centralizadas en la prevención.

Prevención de la contaminación: Se orienta a reducir y prevenir la contaminación, recogiendo y reciclando los desechos sólidos de una manera sostenible, apropiada y segura. Además, se establecen controles para asegurar que nuestras operaciones sean amigables con el ambiente y con la salud de los colaboradores, base asociativa y clientes externos.

Normativa vinculante: Se debe de respetar y cumplir los requisitos legales aplicables a la protección y mejoramiento del ambiente, así como otros requisitos que la organización suscriba

relacionados con los aspectos de sostenibilidad y uso adecuado de los recursos, la salud de los colaboradores asociados, comunidad y cliente, como también las normativas y recomendaciones gubernamentales relacionadas, en materia de ambiente, salud y sostenibilidad.

Conservación del Ambiente: Se debe priorizar el desarrollo de programas preventivos que certifiquen el menor impacto ambiental posible en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, como la concientización de la utilización de insumos energéticos e hídricos, el reciclaje de desechos sólidos, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero como el CO₂ y la implementación del proceso de compras verdes para la administración.

Educación continua: Desarrollar actividades de capacitación de una forma dinámica y atractiva para el conocimiento, difusión y desarrollo de la gestión organizacional, con el objetivo de crear responsabilidad social y ambiental en los colaboradores y asociados de la cooperativa comprometiéndose a comunicar las acciones de sostenibilidad ambiental y a administrar los recursos necesarios para cumplir con la misma.

Vinculación externa: Vincular a la cooperativa para participar activamente con otras instituciones, empresas, organizaciones, universidades en proyectos y acciones comunes en materia ambiental, con el fin de crear alianzas y sinergias que promuevan las buenas prácticas ambientales.

Administración adecuada de los recursos: Hacer un uso consciente de los recursos, aplicando la regla de las 3R, reducir, reutilizar y reciclar, aplicando hábitos para reducir el impacto ambiental a la hora de generar los productos o servicios ofertados y cuidar nuestro planeta.

Para la implementación de los compromisos en materia ambiental se proponen los siguientes mecanismos:

- A. Creación de un Comité de Política Ambiental y Sostenibilidad.
- B. Elaboración de una Política Ambiental Empresarial.

- C. Contar con el apoyo continuo del Consejo de Administración y Gerencia en temas, políticos, organizativos y presupuestarios.
- D. Tener el apoyo necesario para el financiamiento, promoción, gestión de proyectos, alianzas, entre otros, para la generación de acciones de sostenibilidad entro del quehacer de la cooperativa.

En este sentido, el cooperativismo es un modelo social y económico que promueve el desarrollo integral tanto del individuo como de su sociedad, autogestionado, que permite la participación de todos sus integrantes en forma democrática y que combate efectivamente las brechas sociales y económicas, la aplicación de normas, políticas y acciones en materia ambiental fomenta a la sostenibilidad sustantiva del quehacer empresarial cooperativo.

5.2.11 Medidas de Control y Aseguramiento de la Calidad.

En el contexto de COOPESANTANEÑOS, es fundamental implementar medidas de control y asegurar la calidad para garantizar un funcionamiento eficiente y satisfacer las necesidades de los asociados y los clientes.

El turismo es una actividad económica que presta servicios relacionados con los viajes, hospedaje, gastronomía, ocio, entretenimiento, eventos y actividades de apoyo al turista, trae consigo diversas posibilidades de nuevos negocios.

La visión mercadológica de la gestión de un negocio está vuelta a la satisfacción de las expectativas de sus accionistas y de sus stakeholders como accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, activistas comunitarios y grupos sociales; representadas por medio de la generación de empleo y renta, creando condiciones favorables para la explotación sostenible de las empresas y atractivos turísticos.

La necesidad de que los proyectos sean exitosos, que las organizaciones por la supervivencia y prosperidad en los mercados en que actúan hacen que sus gestores tomen decisiones que sean positivas, tanto para su negocio, como para aquellas organizaciones y personas que directa o indirectamente están envueltas.

La supervivencia empresarial demanda por el encajamiento en iniciativas enfocadas en la sostenibilidad y responsabilidad social, debido a los serios problemas que personas y organizaciones tiene causada al planeta. Teorías como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Teoría de los Stakeholders, Modelo VBA (Value, Balance y Accountability), Ciudadanía Corporativa, Ética en los Negocios y Sostenibilidad, contribuyen para elucidar los problemas vivenciados por organizaciones que buscan caminos para minimizar las consecuencias causadas al planeta, así como devuelva a la sociedad las ganancias que obtiene a través de ella.

De esta manera, desde una visión de gestión de proyectos y agilidad empresarial es fundamental que la Base Asociativa se apegue a las características de los principios del cooperativismo, que no solo forman parte de la identidad y estructura cooperativas, sino que permiten mantener el control y la calidad de su gestión.

Las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus miembros, que participan activamente en la formulación de sus políticas y en la toma de decisiones para la gestión adecuada de los recursos. Los hombres y las mujeres electos en los cuerpos directivos como representantes de los demás miembros son responsables ante estos.

Los asociados contribuyen equitativamente para el capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. “Como condición de su adhesión los asociados destinan los excedentes a uno o más de los siguientes objetivos: a) desarrollo de sus cooperativas, eventualmente a través de la creación de reservas, parte de las cuales, por lo menos, será indivisible; b) retorno a los socios en la proporción de sus transacciones con la cooperativa; c) apoyo a otras actividades aprobadas por los miembros.” (Stadler, 2017)

En cuanto a la capacitación y entrenamiento constante, las cooperativas promueven la educación y la formación de sus miembros, de los representantes electos y de los colaboradores de forma que estos puedan

contribuir, eficazmente, para el desarrollo de sus cooperativas. Informan el público en general, particularmente los jóvenes y los líderes de opinión, sobre la naturaleza y las ventajas de la cooperación, es decir, no solo se capacitan en el quehacer de la cooperativa, sino que también en materia de doctrina cooperativa.

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Ya que las cooperativas atienden sus asociados y dan más fuerza al movimiento cooperativo, trabajando en conjunto, a través de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales. Si estas firman acuerdos con otras organizaciones, incluyendo instituciones públicas, o recurren al capital externo, deben hacerlo en condiciones que aseguren el control democrático por sus miembros y mantengan la autonomía de las cooperativas. Pues las cooperativas trabajan para el desarrollo de sus comunidades a través de políticas aprobadas por los miembros a partir del control democrático. Es a través de mociones en la Asamblea General o Asamblea Extraordinario, o bien solicitudes ante los Cuerpos Directivos que los asociados pueden proponer proyectos o acciones concretas para mejorar la calidad de los servicios a los asociados, los clientes, entre otros stakeholders, por ende, se considera que COOPESANTANEÑOS debe de completar los siguientes enunciados en su accionar:

- **Control periódico:** La gerencia y Comité de Vigilancia deben realizar análisis financieros y de actas de manera periódica para la gestión eficiente y el control efectivo que son cruciales para el éxito de la cooperativa.
- **Auditoria constante:** El Comité de Vigilancia debe desempeñar un papel activo en el control, junto con la gerencia, la auditoría interna y/o externa (en caso de que las hubiera). El control debe ser previo, concurrente y posterior para supervisar las transacciones institucionales y mantener la marcha funcional de la cooperativa.
- **Imperdurabilidad:** Utilizar la capacidad de servicio de manera efectiva.
- **Interacción cara a cara:** El contacto directo con los clientes y colaboradores.
- **Temporalidad:** Generar servicio en el momento adecuado para mantener altos niveles de calidad.

- **Evaluación de Proveedores:** Contar con parámetros para la contratación de proveedores que satisfagan las necesidades de la cooperativa y sus clientes, amparados en normativas ambientales, sociales y legales que generen la adecuada utilización de los recursos y la sostenibilidad de la cooperativa.
- **Generación de Valor Sostenible:** como fundamento para la cooperativa y sociedad. Es creado en función de las necesidades económicas de la organización a través de la producción de bienes y servicios evitando las externalidades negativas de sus procesos de producción. Ocurre cuando las necesidades empresariales atienden a las necesidades de largo plazo de la sociedad.
- **Equilibrio para la calidad:** Circunscribe los intereses de los stakeholders que son satisfechos de forma equilibrada para que todos obtengan beneficios de las acciones de la organización. Prioriza el equilibrio entre intereses y posibles conflictos entre los interesados, abarcando conceptos normativos subyacentes como equidad, justicia, respeto, pluralismo y derechos.
- **Responsabilidad con transparencia:** Actuar responsablemente significa que la cooperativa intenta cumplir sus responsabilidades económicas, legales y éticas, mientras imprime una visión más amplia de las funciones de negocios para el beneficio de la sociedad. Esto significa tener responsabilidad por las decisiones e impactos de sus acciones, procesos y políticas.

El cooperativismo se presenta como camino para el desarrollo sostenible y factor de éxito para la competición en el mercado mundial. “La mejora de la calidad de vida de los individuos, además del desarrollo regional son objetivos que, en el cooperativismo, son perseguidos en base a principios que conllevan la ayuda mutua, la democracia, la igualdad y la equidad.” (Stadler, 2017) De este modo, el cooperativismo surge de la necesidad de unir esfuerzos a fin de mejorar los procesos de gestión.

En resumen, la cooperativa debe equilibrar la responsabilidad social, implementar medidas de control efectivas y mantener altos estándares de calidad para prosperar en el sector turístico, así como dinamizar la economía local.

5.2.12 Utilidad de la cooperativa.

La Economía Social Solidaria es uno de los principales mecanismos para la distribución justa de la riqueza y la generación compartida de beneficios, económicos y sociales, para el crecimiento sostenido de los países; en Costa Rica el Índice de Progreso Social ha visibilizado el aporte sostenido y diferenciador que realizan las cooperativas en el desarrollo de los cantones y comunidades, por ende, se ha comprobado la eficiencia del modelo y la presente propuesta de negocio se basa en dicho hecho para la construcción de un modelo de producción y operación que permite no solo fortalecer y mejorar la calidad de vida de las personas asociadas, sino también la generación de encadenamientos productivos a nivel cantonal.

- Los asociados/as: ingresos económicos, capacitación, acceso a servicios.
 - Aumento de hasta un 20% de la productividad individual de la base asociativa.
 - Facilitación de hasta 40 horas de capacitación al año por persona.
 - Facilitación de becas y subsidios para la formación académica formal e informal, de la base asociativa y sus familias en primer grado de consanguinidad indicar.

- Su núcleo familiar: mejoras en vivienda, acceso a servicios básicos.
 - Mejoramiento de la infraestructura productiva de las fincas y puntos de venta individuales de las personas asociadas.

- La comunidad: nuevos o mayores servicios.
 - Desarrollo y potenciamiento de servicios turísticos a nivel cantonal, ampliando la oferta de servicios asociados y generando nuevas demandas sociales.
 - Desarrollo y potenciamiento de servicios gastronómicos a nivel cantonal, ampliando la oferta de servicios asociados y generando nuevas demandas sociales.
 - Desarrollo y potenciamiento de servicios artesanales a nivel cantonal, ampliando la oferta de

servicios asociados y generando nuevas demandas sociales.

- Desarrollo y potenciamiento de servicios recreativos a nivel cantonal, ampliando la oferta de servicios asociados y generando nuevas demandas sociales.

- El sector económico: aprovechamiento de recursos, contribución en la solución de problemas.

- En el marco de la reactivación económica local del cantón de Santa Ana y aprovechando el auge de los beneficios y apoyos ofertados para el fortalecimiento de la industria turística, se propone la constitución de una cooperativa que amalgama servicios turísticos, gastronómicos, artesanales y recreativos, con amplio margen para la dinamización de la economía local, teniendo como referencia que, por cada empleo creado por estas industrias de manera directa, se generan 1,5 empleos indirectos.

- Generación de puestos de trabajo: directos e indirectos.

- Indirectos: 30 personas asociadas.

- En primera instancia se contará con un trabajador directo que es el Gerente y como puestos de trabajo Indirectos: 30 empleos encadenados.

- Innovación.

- La oferta de servicios que compone el presente plan tiene un amplio componente de construcción de oferta basada en las demandas poblacionales locales y nacionales, de igual manera, se aprovechará la utilización de canales digitales que permitan el desarrollo de la omnicanalidad de la organización cooperativa, puntualmente:

- Marketplace de Facebook.

- Marketplace de Instagram.

- Marketplace de WhatsApp.

- Marketplace <https://www.mercadosantaana.com/conozcanos> Gobierno Local de Santa

Ana.

- Inclusividad: la economía social solidaria, y específicamente las cooperativas, son una ventana de exposición y vinculación activa para diferentes colectivos poblacionales y esta cooperativa no escapa de ello:
 - 67% de las personas asociadas son mujeres (sexo biológico)
 - 73% de las personas asociadas son personas adultas y un 6% son personas adultas mayores.
 - A pesar de que la mayoría de las personas posee estudios superiores, más del 20% posee estudios de primaria o secundaria incompleta, generando canales para la inclusión real de personas.
 - El 70% de las personas posee ingresos menores mensuales a los 600.000 colones y un 40% posee ingresos menores a los 400.000 colones.

Los anteriores, son datos que demuestran el compromiso activo de las personas asociadas con la inclusión y movilidad socioeconómica de las personas.

5.3 Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa.

Este apartado pretende evidenciar la importancia de la administración de proyectos para la puesta en marcha de la cooperativa, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos con que cuentan los asociados y que están a disposición de esta asociación social. Se pretende plantear un cronograma para enmarcar la ruta que debe de seguir el grupo precooperativo para la constitución de su

cooperativa, así como identificar y proponer otras aristas que permitan la correcta gestión del presente proyecto y la sostenibilidad en el tiempo de esta empresa cooperativa.

La administración de proyectos en las cooperativas se aplica siguiendo una serie de pasos que permiten identificar, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos de la organización. Algunos de estos pasos son:

- Definir el problema principal que se quiere resolver o la oportunidad que se quiere aprovechar con el proyecto.
- Analizar el contexto y los actores involucrados en el proyecto, tanto internos como externos a la cooperativa.
- Establecer la visión, la misión, los objetivos, los resultados esperados y los indicadores de seguimiento y evaluación del proyecto.
- Diseñar el plan de acción, el presupuesto, el cronograma y los mecanismos de coordinación y comunicación del proyecto.
- Ejecutar el proyecto de acuerdo con el plan establecido, haciendo los ajustes necesarios en caso de imprevistos o cambios en las condiciones.
- Monitorear el avance y el desempeño del proyecto, utilizando los indicadores definidos y recopilando información de las fuentes pertinentes.
- Evaluar el impacto y la sostenibilidad del proyecto, considerando los efectos positivos y negativos que ha generado en la cooperativa y en su entorno.
- Elaborar un informe final del proyecto, que recoja los principales hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos.

La administración de proyectos en las cooperativas requiere de la participación activa y democrática de los socios (en este caso el grupo precooperativo), así como de la capacitación y el liderazgo de los encargados de la gestión (lo que podemos tomar como el CCO y las consultoras). Además, implica una responsabilidad social y ambiental, que se refleja en el balance social y el cumplimiento de los principios y valores cooperativos.

5.3.1 Cronograma de trabajo y metodología plateada para la conformación de la cooperativa.

Para el presente proyecto, se presentan dos metodologías de trabajo, ambas complementarias y potenciadoras del trabajo en equipo que se espera lograr a lo largo de la ejecución de este.

Investigación socioeconómica.

Parte esencial del acompañamiento a brindar es la generación de insumos y datos que permitan la orientación y maximización de los esfuerzos del grupo precooperativo en la constitución de su asociación cooperativa, para lo cual, se deben identificar aquellos nichos de mercado y espacios de auge económico y comercial que permitan el afianzamiento del giro comercial de la cooperativa y le permitan generar sus fines esperados: dinamización de la economía cantonal y mejora de la calidad de vida de las personas asociadas a la misma.

En lo relativo al análisis situacional y la investigación socioeconómica local y regional, el proyecto se realizará siguiendo un enfoque de investigación cualitativa, aprovechando las virtudes del análisis de datos vigentes, así como diversas fuentes de investigación académica e institucionales atinentes al proceso de conformación de la cooperativa.

Para lograr el fin anterior, se propone la siguiente revisión documental, a partir de datos suministrados por organizaciones que cumplan con estándares reales para su realización:

Figura 13

Revisión documental referente al quehacer de la cooperativa.



Nota: Se muestra la revisión documental a nivel nacional del quehacer de la cooperativa:

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

En lo relativo a la realidad nacional y cantonal, se propone la revisión de los principales indicadores que posean relación directa con la naturaleza del grupo precooperativo y sus intereses, así como de aquellos que permitan construir un panorama claro para la toma de decisiones e inversión del grupo.

En cuanto a los alcances locales, se propone la incorporación de datos suministrados por la administración municipal, así como también, el análisis de la oferta programática del Gobierno Local, que podría resultar en una ventaja comparativa cantonal para la organización cooperativa a constituir.

Además, se propone la realización de entrevistas de prospección de oferta y demanda local, que podría ser interés para el grupo precooperativo y que coadyuve con el proceso de investigación socioeconómica para el análisis situacional cantonal y la generación del PVU.

Dichas entrevistas serían aplicadas a actores como los siguientes:

- Presidentes de cámaras empresariales locales.
- Representantes de organizaciones de educación superior presentes a nivel local o regional.
- Representantes de organizaciones sociales con enfoque de apoyo socioeconómico.
- Representantes de la administración municipal.
- Actores estratégicos identificados a nivel local por parte del grupo precooperativo.
- Actores estratégicos de las fuerzas vivas presentes a nivel cantonal.
- Presidentes o Gerentes de asociaciones cooperativas presentes en el cantón.
- Cualquier otra persona que sea identificada por el grupo precooperativo o la unidad de fiscalización del presente proyecto desde la administración municipal y que genere insumos de interés para el proceso de constitución de la asociación cooperativa.

Proceso de formación y sensibilización.

Trascendental para el éxito de toda asociación cooperativa es que todas las personas asociadas – a ésta – posean el conocimiento necesario de la doctrina cooperativa internacional y nacional, así como de los principales elementos constitutivos y de gestión que inciden de manera directa sobre el accionar de la organización. Para ello, se propone un proceso de formación y sensibilización del grupo precooperativo, de manera que se logre un apasionamiento por el modelo, que les facilita la captación y fidelización de personas asociadas.

Dicho esfuerzo será realizado mediante la metodología de Aprendizaje Cooperativo, el cual, parte de la integralidad existente en el proceso de formación, constituido por tres elementos claves:

- Rol de la persona facilitadora.
- Rol de las personas en proceso de aprendizaje.
- Rol de los elementos del entorno.

La interrelación positiva existente entre los elementos anteriores es la que marca el éxito de un determinado proceso, dando cabida a espacios con una mayor apertura para la interacción de todas las personas que intervienen en la formación, potenciado a través de elementos propios del entorno educativo que – sea en modalidad virtual o presencial – se convierten en condicionantes de dicho éxito.

Para aprender de manera cooperativa, las personas que intervienen en el proceso educativo deben:

- Crear las condiciones que den sentido al proceso mediante la cooperación a través de la igualdad de oportunidades de las personas presentes y el agrupamiento heterogéneo que potencie la interacción y generación de conocimiento.
- Generar condiciones que inviten a la cooperación mediante el aprovechamiento de interdependencias positivas de entorno, insumos y funciones, a partir de la responsabilidad individual de cada una de las personas que integrará el proceso de formación y sensibilización.
- Diseñar procesos para aprender a cooperar y que permitan en el grupo la generación espontánea de destrezas cooperativas mediante un clima positivo para la interacción promotora y proactiva, así como la capacidad de procesar información de manera grupal y con enfoque estratégico para el proceso, que permita – todo ello – la aplicación de evaluaciones grupales mediante la reflexión permanente en el espacio educativo.

Para lograr lo anterior, el equipo consultor contará con una serie de técnicas didácticas y herramientas cooperativas que serán aplicadas a lo largo del proceso de constitución de la asociación

cooperativo, ajustadas al momento y fines específicos de cada hito del proceso educativo, que tendrán el rol generador de interacción siempre, de fricción a veces y de generación de consensos, todo esto con el fin de construir las principales destrezas requeridas para el óptimo aprovechamiento del modelo económico cooperativo.

Cada sesión de formación o sensibilización mantendrá la siguiente estructura:

- Mapeo de expectativas, acuerdo sobre normas de comportamiento y participación y presentación de contenidos a tratar.
- Desarrollo de contenidos mediante técnicas cooperativas que inviten a la interacción y participación activa y proactiva de las personas presentes.
- Reflexión sobre la jornada y mapeo de lo aprendido.

La reflexión generada antes, durante y al finalizar cada momento del proceso educativo, será capaz de generar apropiamiento e interiorización del conocimiento, que provoquen convencimiento personal al adoptar la doctrina cooperativa como un estilo de vida que promueve bienestar y que se convertirá en una herramienta dinamizadora de la economía y el comercio local.

5.3.2 *Entregables del proyecto.*

Para la óptima ejecución del proceso de constitución de una organización cooperativa que facilite y dinamice la actividad económica y comercial a nivel cantonal en Santa Ana, se presentarán los siguientes entregables, según el cronograma expuesto más adelante:

1. Entregable 1: Plan de trabajo con cronograma de actividades y avalado por el área técnica y el grupo precooperativo.
 - a. Indicador de éxito: ***Plan de trabajo aprobado por la administración municipal.***
2. Entregable 2: Minuta de las sesiones de trabajo con el grupo pre cooperativo y el perfil de proyecto para iniciar al PVU, firmado por uno de los representantes del grupo pre cooperativo.
 - a. Indicador de éxito: ***Compendio de minutas avalado por representante del grupo precooperativo.***
3. Entregable 3: Documento formal (oficio) de inicio de gestión ante el INFOCOOP para acompañamiento guía del PVU. Perfiles y fichas de los cooperativistas fundadores.
 - a. Indicador de éxito: ***Presentación de trámite ante INFOCOOP.***
4. Entregable 4: Plan de capacitación y actividades atinentes avaladas por el INFOCOOP y el grupo pre cooperativo.
 - a. Indicador de éxito: ***Plan de capacitación avalado.***
5. Entregable 5: Documento idóneo con el PVU completo y avalado por al menos uno de los representantes del grupo pre cooperativo y aval del INFOCOOP. Con el documento idóneo (oficio) ante el Registro de Organizaciones Sociales del MTSS para inscripción de la cooperativa.
 - a. Indicador de éxito: ***PVU avalado por representante del grupo precooperativo.***
6. Entregable 6: Informe de cierre con datos de los resultados esperados de las capacitaciones y documentos constitutivos de la cooperativa.

a. Indicador de éxito: ***Informe final avalado por la administración municipal.***

Ante los entregables a presentar, el trabajo se desglosará de la siguiente manera a saber.

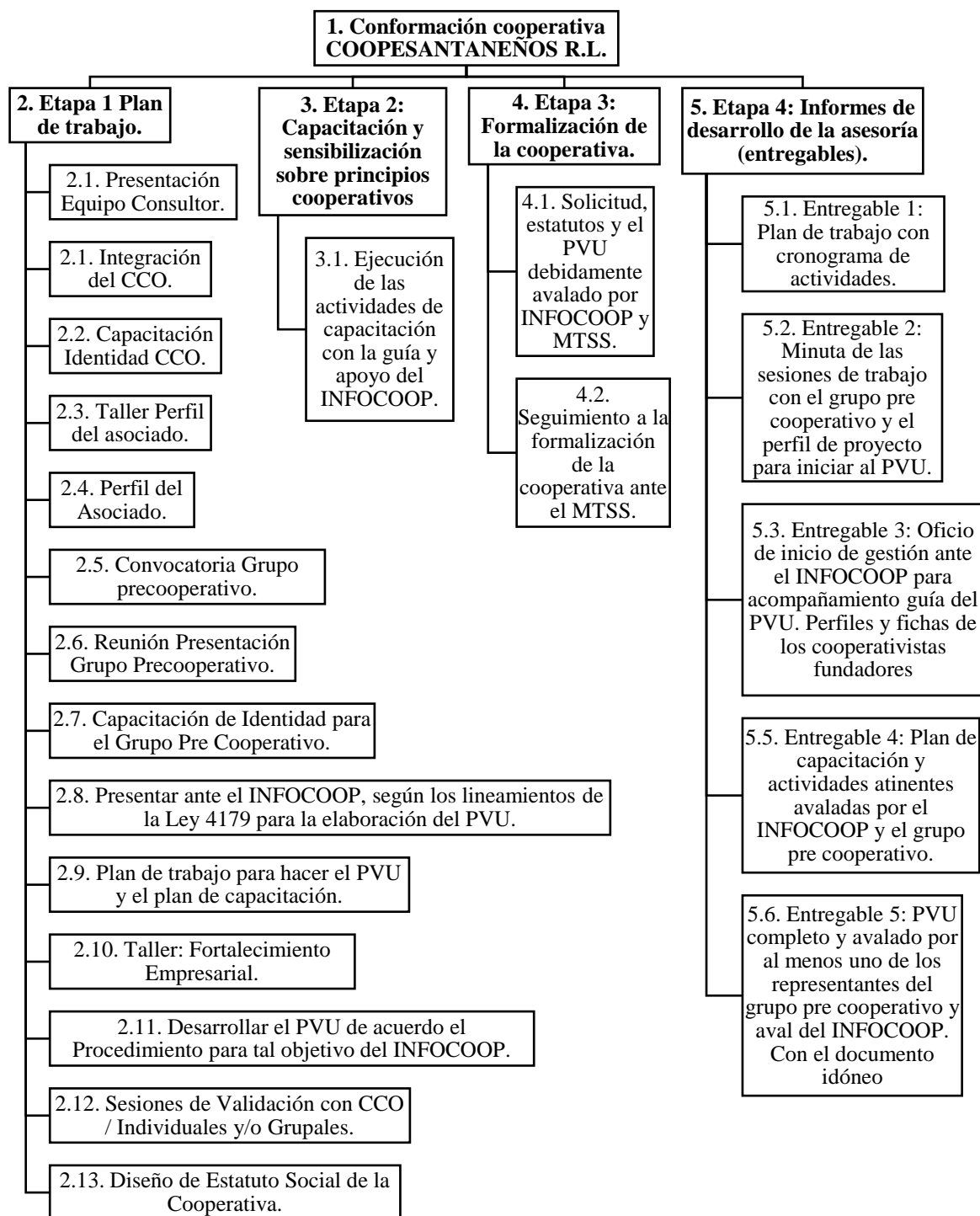
1. Conformación de la cooperativa de servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana COOPESANTANEÑOS R.L.
2. Etapa 1 Plan de trabajo con cronograma de actividades y avalado por el área técnica y el grupo precooperativo.
 - 2.1. Sesión de Presentación Equipo Consultor.
 - 2.2. Integración del CCO.
 - 2.3. Capacitación de Identidad para el CCO.
 - 2.4. Taller de Definición del Perfil del asociado.
 - 2.5. Documento con el perfil de las personas identificadas como grupo precooperativo y metodología para definir la categoría y modelo de cooperativa a crear.
 - 2.6. Convocatoria de Grupo precooperativo.
 - 2.7. Reunión de Presentación Grupo Precooperativo-Presencial.
 - 2.8. Capacitación de Identidad para el Grupo Pre Cooperativo.
 - 2.9. Presentar ante el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), según los lineamientos de la Ley 4179 la iniciativa para contar con el aval, acompañamiento legal, capacitación y guía según el procedimiento para la elaboración del estudio de viabilidad, posibilidad y utilidad (PVU).
 - 2.10. Documento con el plan de trabajo para hacer el Estudio de Viabilidad, posibilidad y utilidad (PVU) o estudio de factibilidad y el plan de capacitación (Estructura).
 - 2.11. Taller: Fortalecimiento Empresarial.

- 2.12. Desarrollar el PVU de acuerdo con las recomendaciones del Procedimiento para tal objetivo del INFOCOOP.
- 2.13. Sesiones de Validación con CCO / Individuales y/o Grupales.
- 2.14. Diseño de Estatuto Social de la Cooperativa.
3. Etapa 2: Capacitación y sensibilización sobre principios cooperativos
 - 3.1. Ejecución de las actividades de capacitación con la guía y apoyo del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), dirigido a las personas involucradas.
4. Etapa 3: Formalización de la cooperativa.
 - 4.1. Solicitud, estatutos y el PVU debidamente avalado por INFOCOOP, ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, departamento de Registro de Organizaciones de Organizaciones Sociales.
 - 4.2. Seguimiento a la formalización de la cooperativa ante el MTSS y elaboración de informes de cierre.
5. Etapa 4: Informes de desarrollo de la asesoría (entregables).
 - 5.1. Entregable 1: Plan de trabajo con cronograma de actividades y avalado por el área técnica y el grupo precooperativo
 - 5.2. Entregable 2: Minuta de las sesiones de trabajo con el grupo pre cooperativo y el perfil de proyecto para iniciar al PVU, firmado por uno de los representantes del grupo pre cooperativo.
 - 5.3. Entregable 3: Documento formal (oficio) de inicio de gestión ante el INFOCOOP para acompañamiento guía del PVU. Perfiles y fichas de los cooperativistas fundadores
 - 5.4. Entregable 4: Plan de capacitación y actividades atinentes avaladas por el INFOCOOP y el grupo pre cooperativo
 - 5.5. Entregable 5: Documento idóneo con el PVU completo y avalado por al menos uno de los representantes del grupo pre cooperativo y aval del INFOCOOP. Con el documento idóneo

(oficio) ante el Registro de Organizaciones Sociales del MTSS para inscripción de la cooperativa.

5.6. Entregable 6: Informe de cierre con datos de los resultados esperados de las capacitaciones y documentos constitutivos de la cooperativa.

5.2.3 Estructura de Desglose de Trabajo.



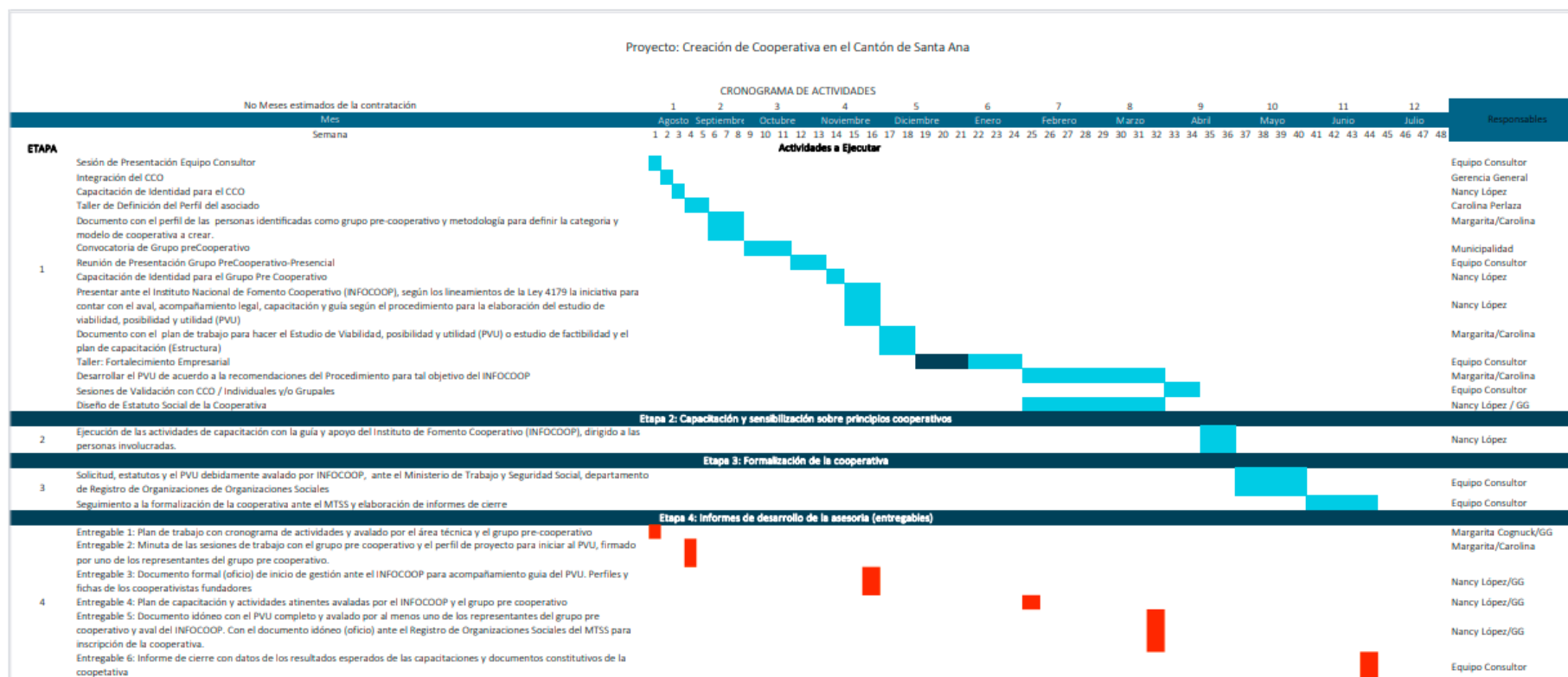
Nota: Se detalla la EDT del proyecto (Elaboración propia).

5.2.4 Cronograma de Trabajo

A continuación, se detalla el cronograma de trabajo dispuesto para la debida ejecución del proyecto contenido en el presente documento:

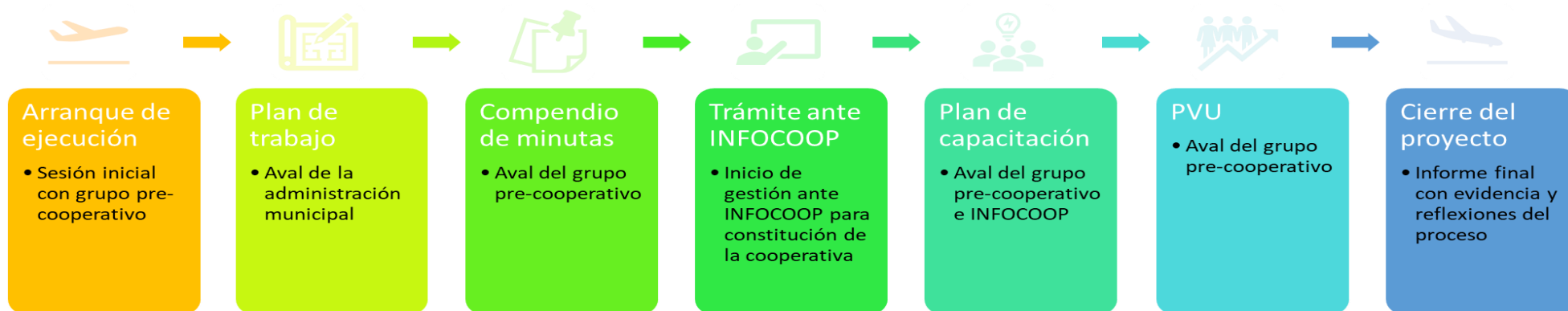
Figura 14

Cronograma de Trabajo para la puesta en marcha de la cooperativa.



Nota: Se evidencia el Cronograma de Trabajo para la conformación de la cooperativa. Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP. 2023.

5.2.5 Diagrama de Trazabilidad



Nota: Se muestra la trazabilidad del proyecto.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP. 2023.

5.2.6 *Requerimientos previos.*

Para el óptimo desarrollo de las actividades previstas para la ejecución del proyecto, se requiere:

1) *Generalidad*

✓ Nombre y datos de contacto de la persona encargada a nivel municipal de dar seguimiento al proyecto, quien debe contar con la autorización requerida para aprobar y dar seguimiento al plan de trabajo, en el tiempo requerido.

2) *Especificidad*

✓ Nombre y datos de contacto de los posibles integrantes del grupo precooperativo.

✓ Estudios técnicos, normativa y directrices locales que sean de relevancia para el proceso de estudio, mismos que deben ser entregadas en las primeras tres semanas de trabajo.

3) *Logística*

✓ Sesión de trabajo inicial con las posibles personas a integrar el grupo precooperativo.

✓ Aprobación de la lista de personas a entrevistar para el proceso de investigación socioeconómica, así como aportación de posibles personas a entrevistar, con sus respectivos contactos.

Facilitación de espacios de infraestructura cantonal o distrital para la realización de actividades relacionadas con la constitución de la asociación cooperativa.

Cabe destacar, que la administración de proyectos es esencial para cualquier tipo de organización, ya que sus aportes tienen relación directa con la Administración de Empresas y la planificación organizacional. Esto le permite controlar los procesos, cumplir con cronogramas, administrar los recursos y garantizar las estimaciones de productividad.

En el caso de las cooperativas, la administración de proyectos puede ayudar a generar resultados a largo plazo, desarrollar habilidades directivas y técnicas específicas, generar una correcta planeación y toma de decisiones, y economizar el tiempo y recursos.

5.2.7 Presupuesto requerido para la puesta en marcha de la cooperativa.

Un plan de recursos establece los requisitos y costos para todos los insumos necesarios: personal, locales e instalaciones básicas de oficina, equipamiento, materiales, y servicios como suministros especiales subcontratados, talleres de capacitación y otros insumos varios. El enfoque de gestión basado en resultados prepara un plan de recursos sobre la base de las actividades incluidas en la matriz de desglose de tareas y el cronograma.

El equipo del proyecto elabora una lista de insumos para cada actividad, los que pueden ser agrupados por categorías (materias primas, equipos, personal, etc.) para producir un plan general de adquisiciones del proyecto. Debe elaborarse una tabla con los recursos requeridos para implementar las actividades asociadas a cada producto. Son muy raras las ocasiones en que es necesario estimar los requerimientos de recursos a nivel de las subactividades.

La tabla debe enumerar los recursos necesarios y la cantidad requerida de cada uno de ellos. En el caso de CCOPE SANTANEÑOS R.L. tienen la ventaja de ser apoyados por el Gobierno Local de Santa, lo que les permite cubrir los costos de la empresa consultora, además debido a la infraestructura instalada en el cantón y la participación activa de la comunidad, le permite al grupo precooperativo aprovechar insumos que están a disposición de la ciudadanía.

Tabla 21

Presupuesto para la puesta en marcha de la cooperativa.

| Detalle | Monto |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Servicios profesionales | €2 400 000,00 |
| Adquisición de licencias de software | € 58 000,00 |
| Hardware | € 345 000,00 |
| Traslados | € 100 000,00 |
| Suministros | € 95 000,00 |
| Encuentros presenciales | € 180 000,00 |
| Procesamiento de Información | € 147 000,00 |
| Imprevistos | € 175 000,00 |
| <u>Total</u> | <u>€3 500 000,00</u> |

Nota: Se estima el presupuesto que se requiere para la puesta en marcha de la cooperativa

(Autoría propia).

Cabe destacar que la ejecución del proyecto se organiza con un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos, sujetos al avance del grupo precooperativo. Los proyectos emplean una

cierta cantidad de recursos financieros, materiales y humanos que son implementados dentro de ciertos tiempos definidos.

Es evidente que los recursos y los tiempos son limitados y, a menudo, son más escasos de lo que se quisiera. El proyecto persigue hacer el mejor uso posible de ambos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema, la oportunidad presente y la obtención de cambios positivos. En última instancia, esta preocupación es la base para la planificación de proyectos de cualquier organización o empresa, incluidas las empresas cooperativas.

5.2.8 Matriz Influencia Poder de los Interesados.

La matriz de influencia e impacto es una herramienta de gestión de proyectos esencial que ayuda a identificar y priorizar a los interesados en función de su nivel de influencia (poder, autoridad, capacidad para cambiar el curso del proyecto) e impacto (el grado en el que los cambios en su interés o expectativas podrían afectar al proyecto). (PMI, 2021)

Esta herramienta es muy útil para definir la relación de las partes involucradas en un proyecto y para tomar decisiones más estratégicas e inteligentes. En el contexto de la gestión de proyectos, los interesados son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por decisiones, actividades o resultados del proyecto.

Después de una sesión de trabajo entre las consultoras y miembros del CCO se determinó que en el caso de COOPESANTANEÑOS podemos encontrar los siguientes interesados:

- Grupo Precooperativo.
- Gobierno Local de Santa Ana.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Instituto de Fomento Cooperativo.

- Instituto Costarricense de Turismo.
- Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Universidades.
- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa.
- PROCOOP R.L.
- Instituto Nacional de Seguros.
- Caja Costarricense del Seguro Social.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Salud.
- Asociaciones de Desarrollo.
- Emprendedores.
- Otras cooperativas.
- Proveedores.
- Turistas.

Para conocer su poder e influencia se elabora la siguiente matriz:

Tabla 22

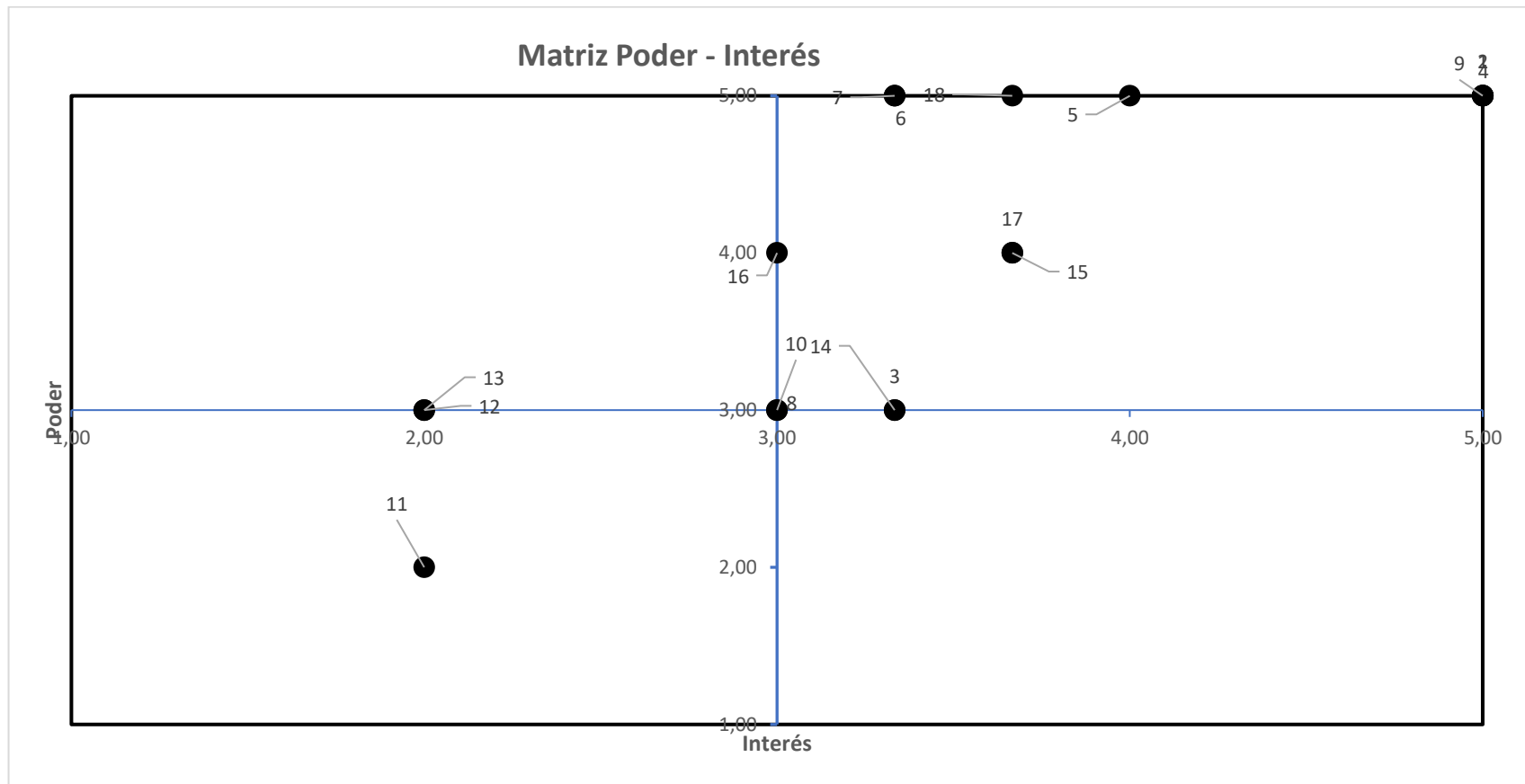
Registro de Interesados

| Registro de interesados | | | | | | | | |
|--|---|--|--|-------|--|--|---|---------|
| Datos de identificación | | Evaluación Poder - Interés | | | | | | |
| Organización | 1. ¿Aporta recursos (económicos o en especies) de algún tipo al proyecto? | 2. ¿Coopera en las gestiones para agilizar la puesta en marcha del proyecto? | 3. ¿Tiene influencia directa para resolver impedimentos? | Poder | 1. ¿El proyecto me beneficia económicamente? | 2. ¿El proyecto tiene un impacto ambiental que me beneficia? | 3. ¿El proyecto tiene un impacto social que me beneficia? | Interés |
| Grupo Precooperativo | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Gobierno Local de Santa Ana | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,33 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Instituto de Fomento Cooperativo | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Instituto Costarricense de Turismo | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Instituto Nacional de Aprendizaje | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,33 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Universidades | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,33 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| CENECOOP R.L. | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| PROCOOP R.L. | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Instituto Nacional de Seguros | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Caja Costarricense del Seguro Social | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Ministerio de Hacienda | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Ministerio de Salud | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Asociaciones de Desarrollo | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,33 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Emprendedores | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,67 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Otras cooperativas | 5,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Proveedores | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,67 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Turistas | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,67 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |

Nota: Se evalúa el poder interés de los stakeholders (Autoría propia).

Gráfico 7

Registro de Interesados Poder Interés.



Nota: Se visualiza el poder interés de los stakeholders (Autoría propia).

De esta manera podemos indicar que los interesados que cuentan con mayor interés y poder son el Grupo Precooperativo, el Gobierno Local de Santa Ana, PROCOOP R.L. y el INFOCOOP, pues son quienes están promoviendo y brindando recursos (económicos o en especies) para la consecución del proyecto.

Tabla 23*Matriz Poder - Interés*

| Matriz Poder - Interés | | | | | |
|-------------------------------|---|--------------|----------------|-----------------|---------------------|
| Código | Nombre | Poder | Interés | Promedio | Acción |
| 1 | Grupo Precooperativo | 5,00 | 5,00 | 5,00 | Involucrar |
| 2 | Gobierno Local de Santa Ana | 5,00 | 5,00 | 5,00 | Involucrar |
| 3 | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | 3,33 | 3,00 | 3,17 | Mantener Satisfecho |
| 4 | Instituto de Fomento Cooperativo | 5,00 | 5,00 | 5,00 | Involucrar |
| 5 | Instituto Costarricense de Turismo | 4,00 | 5,00 | 4,50 | Involucrar |
| 6 | Instituto Nacional de Aprendizaje | 3,33 | 5,00 | 4,17 | Mantener Informado |
| 7 | Universidades | 3,33 | 5,00 | 4,17 | Mantener Informado |
| 8 | Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa | 3,00 | 3,00 | 3,00 | Monitorear |
| 9 | PROCOOP R.L. | 5,00 | 5,00 | 5,00 | Involucrar |
| 10 | Instituto Nacional de Seguros | 3,00 | 3,00 | 3,00 | Monitorear |
| 11 | Caja Costarricense del Seguro Social | 2,00 | 2,00 | 2,00 | Monitorear |
| 12 | Ministerio de Hacienda | 2,00 | 3,00 | 2,50 | Monitorear |
| 13 | Ministerio de Salud | 2,00 | 3,00 | 2,50 | Monitorear |
| 14 | Asociaciones de Desarrollo | 3,33 | 3,00 | 3,17 | Mantener Satisfecho |
| 15 | Emprendedores | 3,67 | 4,00 | 3,83 | Mantener Satisfecho |
| 16 | Otras cooperativas | 3,00 | 4,00 | 3,50 | Mantener Satisfecho |
| 17 | Proveedores | 3,67 | 4,00 | 3,83 | Mantener Satisfecho |
| 18 | Turistas | 3,67 | 5,00 | 4,33 | Mantener Informado |

Nota: Se representa el poder interés de los stakeholders y las acciones a realizar con respecto a su grado de incidencia en el proyecto (Autoría propia).

Asimismo, el grupo precooperativo tiene claro cuáles son las organizaciones que le apoyan y la manera en que deben de gestionar su accionar con ellas, durante la puesta en marcha del proyecto y después del inicio de operaciones de la cooperativa.

5.2.9 Análisis de Riesgos.

El análisis de riesgos en proyectos es un proceso que consiste en identificar, evaluar y gestionar las posibles amenazas y oportunidades que pueden afectar al éxito de un proyecto. El objetivo del análisis de riesgos es reducir la incertidumbre, anticipar los problemas y tomar medidas preventivas o correctivas para minimizar el impacto negativo o maximizar el beneficio de los riesgos.

Por lo cual, para una adecuada gestión de los riesgos se plantea una matriz que permita identificar y gestionar las posibles amenazas a saber:

Tabla 24

Registro de Riesgos del Proyecto (Priorización).

| Código | Causa | Descripción del Riesgo | Referencia | Probabilidad | Impacto | Rango |
|--------|------------------------|--|---|--------------|---------|-------|
| RI001 | Tramitomanía estatal. | Gestión de permisos para operación turística de flotilla de vehículos y actividades específicas. | Ley General de la Administración Pública. | 0,5 | 0,4 | 0,20 |
| RI002 | Alianzas estratégicas. | Vinculación de tour operadores o agencias de viaje consolidadas. | Plan para la dirección del proyecto. Gestión de los involucrados. | 0,3 | 0,2 | 0,06 |

| Código | Causa | Descripción del Riesgo | Referencia | Probabilidad | Impacto | Rango |
|----------------------------|--|---|---|--------------|---------|-------|
| RI003 | Capacidad instalada. | Diversidad de la base asociativa. | Plan para la dirección del proyecto. Gestión de los involucrados. | 0,9 | 0,1 | 0,09 |
| RI004 | Dificultad de financiación. | Capacidad de Inversión. | Juicio de Expertos. Reglamento y normativa de la municipalidad o INFOCOOP. | 0,9 | 0,8 | 0,90 |
| RI005 | Dificultad de financiación. | Ausencia de plataforma de venta digital propia. | Juicio de Expertos. Reglamento y normativa de la municipalidad o INFOCOOP. | 0,7 | 0,02 | 0,01 |
| RE006 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Afectaciones que limiten el libre tránsito turístico. | Constitución política de Costa Rica. | 0,5 | 0,4 | 0,20 |
| RE007 | Integración de la información y los sistemas | Plataformas digitales de comercialización turística. | Juicio de expertos y experiencia en proyectos anteriores | 0,5 | 0,2 | 0,10 |
| RE008 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Situaciones políticas nacionales que afecten el libre tránsito. | Constitución política de Costa Rica. | 0,5 | 0,4 | 0,20 |
| RE009 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Crisis económicas y seguridad alimentaria. | Constitución política de Costa Rica. | 0,3 | 0,1 | 0,03 |
| RE010 | Cambios en las condiciones contractuales. | Fluctuaciones del tipo de cambio del dólar. | Normativa Banco Central | 0,7 | 0,2 | 0,14 |
| Rango General del Proyecto | | | | | | 0,19 |

Nota: Se priorizan los riesgos del proyecto (Autoría propia).

De esta manera podemos observar que la capacidad de inversión es lo que más preocupa al grupo precooperativo, en este caso, representado por el COO, pues una de sus limitantes es contar con recursos económicos para mantener la operación de la cooperativa. También se debe de tomar en consideración que el INFOCOOP está en una coyuntura de incertidumbre política pues tiene ya varios años de estar intervenido y, por ende, no está brindando prestamos u otras modalidades de financiamiento. Lo bueno es que, gracias al principio cooperativo de alianzas entre cooperativas, COOPESANTANEÑOS se puede apadrinar de otras cooperativas, como por ejemplo de ahorro y crédito, para dinamizar su oferta de servicios, según sea la necesidad.

Tabla 25

Registro de Riesgos del Proyecto (Priorización) COOPESANTANEÑOS, 2023.

| Código | Causa | Estrategia | Acciones Preventivas | Respaldos | Plan para contingencias | Reservas T(m) \$ | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
|--------|-----------------------------|------------|---|---|--|------------------|-----|---|---|------------------------|-------------------|-----------------|
| RI001 | Tramitación estatal. | Mitigar | Monitoreo constante del equipo consultor para evitar contratiempos. | Reuniones con las autoridades correspondientes para acelerar la tramitología que requiera el proceso de constitución. | NA | | | Lentitud en los permisos para formalizar. | PROCOOP R.L. | 0,3 | 0,2 | 0,06 |
| RI002 | Alianzas estratégicas. | Escalar | Establecer sesiones de trabajo con tour operadores, agencias de viaje. | Matriz de Interesados. | Vincularse a ICT - PROCOMER - Cámaras de Turismo, entre otros. | | | Competencia desleal. Ampliar cartera de clientes. | Consejo de Administración. Asociados. | 0,3 | 0,2 | 0,06 |
| RI003 | Capacidad instalada. | Aceptar | Definir el Perfil del Asociado. | Perfil del Asociado. | Vinculación de nuevos asociados. | 0,27 | 90 | Disminución de los asociados. | CEBS | 0,3 | 0,2 | 0,06 |
| RI004 | Dificultad de financiación. | Transferir | Plan de Comercialización. Recaudación efectiva de capital social y base asociativa consolidada. | Estados de cuenta actualizados, recaudación de Capital Social al día. | Solicitar financiamiento a INFOCOOP o cooperativa de ahorro y crédito. | 5,4 | 900 | Estados financieros. | Gerencia General. Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,2 | 0,4 | 0,08 |

| Código | Causa | Estrategia | Acciones Preventivas | Respaldos | Plan para contingencias | Reservas T(m) \$ | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
|--------|------------------------------------|------------|--------------------------------|--|---|------------------|-----|---|---|------------------------|-------------------|-----------------|
| RI005 | Dificultad de financiación. | Transferir | Plan de Comercialización. | Plan de Comercialización. Estados financieros. | Creación o compra de plataforma de ventas digital propia. | 0,084 | 14 | Estados financieros. | Gerencia General. Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,1 | 0,4 | 0,04 |
| RE006 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Aceptar | Convenios con tour operadores. | Convenios firmados. | Plan de Operación. | 0,6 | 200 | Restricción vehicular. Cierre de aeropuerto s. Restricción del Ministerio de Salud o OMS. | Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,2 | 0,3 | 0,06 |

| Código | Causa | Estrategia | Acciones Preventivas | Respaldos | Plan para contingencias | Reservas | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
|--------|--|------------|--|--|---|----------|-----|--|---|------------------------|-------------------|-----------------|
| | | | | | | T(m) | \$ | | | | | |
| RE007 | Integración de la información y los sistemas | Aceptar | Identificar las plataformas de comercialización en que la cooperativa puede ofrecer sus servicios. | Perfil de la cooperativa en plataformas de comercialización. | Establecer un plan de comercialización. | 0,3 | 100 | Bajas ventas. | Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,2 | 0,3 | 0,06 |
| RE008 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Aceptar | NA | Convenios con tour operadores. | Plan de Operación. | 0,6 | 200 | Bajas ventas. Manifestaciones civiles. Pandemia. | Gerencia General. Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,2 | 0,3 | 0,06 |

| Código | Causa | Estrategia | Acciones Preventivas | Respaldos | Plan para contingencias | Reservas | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
|---------------------------------------|---|------------|----------------------------|---|--|----------|------|---|---|------------------------|-------------------|-----------------|
| | | | | | | T(m) | \$ | | | | | |
| RE009 | Manifestaciones civiles. Pandemia. | Aceptar | NA | Matriz de Interesados. | Reuniones con sectores sociales representados por miembros de la comunidad para mostrar los beneficios del cambio y cómo esto puede impactar positivamente su bienestar. | 0,09 | 30 | Bajas ventas. Crisis sociales (guerras o pandemia) | Gerencia General. Consejo de Administración. Base asociativa. | 0,2 | 0,3 | 0,06 |
| RE010 | Cambios en las condiciones contractuales. | Mitigar | No dolarizar la operación. | Estados de cuenta actualizados, recaudación de Capital Social Inicial en colones. | NA | | | Cambio en tipo de cambio del dólar. | Tesorería y presidencia del CCO. Base asociativa. | 0,2 | 0,3 | 0,06 |
| Total de Reservas para Contingencias: | | | | | | 7,344 | 1534 | Rango General del Proyecto post plan: (Alto, Moderado o Bajo) | | | | 0,06 |

Nota: Se identifican las acciones a realizar para gestionar los riesgos asociados a la conformación de la cooperativa (Autoría propia).

En conjunto el equipo de consultoras y el CCO trabajaron en una sesión la lluvia de ideas para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se puede llegar a enfrentar a cooperativa, de dicho ejercicio se realizó el siguiente análisis FODA.

Figura 15

Análisis FODA COOPESANTANEÑOS R.L.



Nota: Se realiza el análisis FODA de la cooperativa.

Tomado de: Cognuck, M. PROCOOP, 2023.

Se considera que el análisis de riesgos es una herramienta importante en la gestión de proyectos de bienestar social. Ayuda a identificar los riesgos potenciales y a desarrollar planes de contingencia para minimizar su impacto.

Además, el análisis de riesgos puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar el proyecto y aumentar su impacto. En general, el análisis de riesgos es una parte importante de cualquier proyecto de bienestar social exitoso y en el caso de COOPESANTANEÑOS no es la excepción por dicho análisis le permite al grupo precooperativo tomar medidas como por ejemplo la capacitación de su base asociativa en aras de adquirir mayores conocimientos para la gestión efectiva de la cooperativa.

5.2.10 Proceso de capacitación COOPESANTANEÑOS R.L.

La administración de cooperativas no se puede comparar con la administración de empresas tradicionales, pues el componente social y de la base asociativa de la cooperativa hace que su administración sea democrática, en la búsqueda del beneficio igualitario de sus asociados. Por ende, las personas que quieran conformar y ser parte de una cooperativa deben de capacitarse para comprender el contexto de este mundo, de sus bases, su historia, su doctrina, valores, principios y legislación, para que sus competencias puedan encausar la realización de las metas propuesta por la asamblea de asociados.

Un plan de capacitación de la cooperativa es un documento que establece los objetivos, contenidos, metodologías, recursos, tiempos y evaluación de las actividades formativas que se realizan en una organización cooperativa, con el fin de mejorar las competencias y habilidades de sus asociados y colaboradores. Un plan de capacitación de la cooperativa debe estar alineado con la misión, visión, valores y estrategias de la cooperativa, así como con las necesidades y expectativas de sus beneficiarios.

Algunos de los beneficios de contar con un plan de capacitación cooperativas son:

- Mejorar el desempeño y la productividad de la cooperativa.
- Fomentar la participación, la democracia, la solidaridad y la cooperación entre los socios.
- Incrementar la calidad y la innovación de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.
- Fortalecer la identidad, la cultura y el compromiso cooperativo.
- Facilitar el desarrollo personal y profesional de los socios y trabajadores.
- Contribuir al desarrollo local y al bienestar social.

Es esencial resaltar que se requieren desarrollar competencias en los asociados, los directivos y colaboradores de la cooperativa para su correcta gestión y el planteamiento de proyectos, cabe destacar, que las competencias se pueden comprender como el conjunto de capacidades tales como habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas interesantes de cara a conseguir los objetivos fijados a nivel empresarial.

5.2.10.1 Alineamiento Organizacional para Cooperativas de Reciente Constitución.

Podemos comprender el alineamiento organizacional como el proceso de implementar estrategias y filosofías para garantizar que cada miembro de una organización, desde puestos de dirección hasta operativos, tenga una visión compartida de los objetivos, valores y principios de la cooperativa.

El alineamiento organizacional puede traer muchos beneficios, como mejorar la comunicación, la colaboración, la innovación, la eficiencia, la satisfacción y el compromiso de los asociados.

Para lograr el alineamiento organizacional en cooperativas de reciente constitución, se recomienda seguir algunos pasos, como:

- Definir claramente la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- Comunicar de forma efectiva y constante estos elementos a todos los asociados, empleados y clientes de la cooperativa.
- Establecer sistemas de evaluación, retroalimentación y reconocimiento que reflejen y refuercen los elementos estratégicos de la cooperativa.
- Fomentar una cultura de participación, aprendizaje, confianza y cooperación entre los asociados y empleados de la cooperativa.
- Alinear los procesos, las estructuras, las políticas y los recursos de la cooperativa con los elementos estratégicos de la misma.

En el caso de COOPESANTANEÑOS R.L. se plantean los siguientes temas a tratar:

Figura 16

Temas de Capacitación para el Alineamiento Organizacional para cooperativas de reciente constitución.



Nota: Se identifican los temas de capacitación para la base asociativa y colaboradores de la cooperativa (Autoría propia).

Con este planteamiento se propone mejorar las competencias genéricas, técnicas y específicas de los asociados y colaboradores de la cooperativa, éstas competencias son conceptos que se utilizan para describir las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para desempeñarse en un ámbito personal, académico o laboral. Estas competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Las **competencias genéricas** son aquellas que se aplican a cualquier área de trabajo o estudio, y que son fundamentales para el desarrollo personal y profesional. Algunas de ellas son la

comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el razonamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad y la innovación. (JOBATUS, 2024)

- Las **competencias técnicas** son un tipo de competencias específicas que están relacionadas con el dominio de herramientas, maquinaria o sistemas específicos. Algunas de ellas son la ofimática, la gestión contable, los idiomas, etc. (JOBATUS, 2024)
- Las **competencias específicas** son aquellas que se relacionan con un campo o una profesión en particular, y que se adquieren a través de la formación y la experiencia. Algunas de ellas son las competencias funcionales, que tienen que ver con las funciones que se desempeñan en el puesto de trabajo, y las competencias lingüísticas, que se refieren a la capacidad de comunicarse en un idioma determinado. (JOBATUS, 2024)

Es importante tener en cuenta que tanto las competencias genéricas como las técnicas y las específicas son necesarias para tener éxito en el ámbito laboral, y que cada una complementa a la otra. Las competencias genéricas proporcionan habilidades básicas que se pueden aplicar en diferentes contextos y profesiones, mientras que las técnicas y las específicas permiten destacar y sobresalir en un campo o una profesión específica, por ende, la base asociativa de la cooperativa debe de mejorar estas competencias.

Las personas o público objetivo del Plan de Capacitación de COOPESANTANEÑOS R.L. son:

- Personas asociadas.
- Integrantes del Consejo de Administración.
- Integrantes del Comité de Vigilancia.
- Integrantes del Comité de Educación y Bienestar Social.
- Personas con rol de colaborador.

Los proyectos cooperativos son iniciativas que buscan promover el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades, a través de la participación democrática, la solidaridad y la autogestión de sus miembros. Existen diferentes tipos de proyectos cooperativos, según el sector, el objetivo, el ámbito y la metodología que se empleen. De esta forma podemos evidenciar la importancia de que la base asociativa de COOPESANTANEÑOS cuente con las competencias necesarias para llevar a cabo las metas que se planteen.

Es de suma satisfacción comprender que con la conformación de la cooperativa los emprendedores de Santa Ana cuentan con una estructura organizativa que les permita colocar sus productos y/o servicios, crear alianzas estratégicas, desarrollar habilidades gerenciales en materia de proyectos, ventas, mercadeo, administración, doctrina cooperativa, entre otras, sino también poder aportar a la economía local y plantear acciones para desarrollar la comunidad.

6 Conclusiones

Considerando el contenido obtenido a partir de la implementación de la información de las fuentes de consulta, los métodos de investigación y las herramientas, el presente PFG permite concluir:

6.1 Referente al Objetivo 1. Santa Ana es un cantón con riqueza cultural, turística, paisajística, gastronómica y artesanal que se puede aprovechar para el beneficio de sus habitantes y propiciar el comercio justo, las buenas costumbres, el desarrollo económico y una mejor calidad de vida para sus habitantes. El cooperativismo es una forma de colaboración que ayuda a un conjunto de personas a satisfacer determinadas necesidades trabajando de forma conjunta. De este modo, si un grupo de individuos necesita ayuda en su trabajo o en una actividad específica, puede, de forma voluntaria, cooperar con otros para que todos los componentes de la cooperativa consigan los máximos beneficios.

Los beneficios del cooperativismo son múltiples. En primer lugar, las cooperativas pueden ayudar a reducir la pobreza y a crear empleo en las comunidades. Además, el cooperativismo fomenta la toma de decisiones colectivas y la igualdad de género. Las cooperativas también pueden ser una forma de organización democrática y participativa.

De esta forma la concepción de los principios del cooperativismo aliados a los conceptos de responsabilidad social, sostenibilidad, ética en los negocios, tiende a fortalecer el papel de estas instituciones frente a la sociedad, haciendo que las empresas turísticas puedan explorar la actividad turística, minimizando conscientemente sus impactos negativos frente a sus stakeholders.

En general, las cooperativas pueden ser una herramienta poderosa para el desarrollo de una comunidad. Al trabajar juntos, los miembros de una cooperativa pueden lograr objetivos que serían difíciles de alcanzar individualmente. Además, las cooperativas pueden ayudar a fomentar la solidaridad y la colaboración entre los miembros de una comunidad.

Los asociados a COOPESANTANEÑOS pueden obtener estos y otros beneficios si gestionan su cooperativa con dedicación, solidaridad, pericia y pasión; apegados a las recomendaciones dadas en el Estudio de Factibilidad, que les da las orientaciones necesarias para operar los primeros cinco años de gestión.

El apoyo del Departamento de Promoción del INFOCOOP para los grupos precooperativos es una orientación que facilita el constituir una cooperativa y las herramientas brindadas hacen que los pasos a seguir para la constitución sean expeditos.

Se debe de tomar en cuenta que las alianzas estratégicas son una forma de colaboración entre organizaciones que permite compartir recursos y conocimientos para mejorar la eficiencia y la innovación. Algunos de los beneficios de las alianzas estratégicas para los emprendedores son: Acceso a nuevos mercados y clientes potenciales: Las alianzas estratégicas pueden ayudar a los emprendedores a llegar a nuevos mercados y clientes potenciales.

- Compartir recursos y conocimientos para mejorar la eficiencia y la innovación: Las alianzas estratégicas permiten a los emprendedores compartir recursos y conocimientos con otras empresas para mejorar la eficiencia y la innovación.
- Reducción de costos y riesgos al compartir gastos y responsabilidades: Las alianzas estratégicas pueden ayudar a los emprendedores a reducir costos y riesgos al compartir gastos y responsabilidades con otras empresas.
- Aumento de la competitividad al combinar fortalezas y habilidades complementarias: Las alianzas estratégicas pueden ayudar a los emprendedores a aumentar su competitividad al combinar fortalezas y habilidades complementarias con otras empresas.
- Las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta poderosa para los emprendedores que buscan mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad de su negocio.

6.2 *En relación con el Objetivo 2.* Considerando las herramientas para la administración de proyectos, es importante rescatar el aporte fundamental que brindaron las fuentes de información en el desarrollo del proyecto, pues, desde el punto de vista de brindar los insumos fundamentales para el desarrollo y la innovación que debe construir cada uno de los procesos del proyecto.

Las fuentes de información fiables y actualizadas son parte de las áreas esenciales de la conducción responsable de la investigación, razón por la cual en la práctica se deben integrar a lo largo de todo el ciclo vital del proyecto como un aspecto potencialmente crítico, desde su proceso de planificación hasta la divulgación de los resultados.

Recobra importancia el uso de las fuentes de información por motivo a la justificación de la gestión de los datos de la investigación, como lo fueron para este PFG el uso de la Ley de Asociaciones Cooperativas y reglamentos, normativa o procesos del INFOCOOP, la información dada en el PMI® y su guía y el juicio de expertos, cada uno de estos respaldando con información relevante en la implementación de cada uno de los objetivos.

Referente a la gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa las herramientas aplicadas para el de análisis de factibilidad permiten inducir los métodos más acordes para que la base asociativa pueda ofertar sus productos y servicios con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.

A partir de los análisis efectuados en el estudio de factibilidad como lo son el VAN, el TIR y la relación costo beneficio permiten comprender que la sostenibilidad de la cooperativa es viable para los primeros años de gestión de la misma, pues el desarrollo de este proyecto servir como vehículo para fomentar la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de gestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere

encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, social, solidaria y colaborativa.

6.3 Vinculado con el Objetivo 3. En referencia a las herramientas empleadas, en cada proceso contribuyeron con la captura de información, iniciando por el análisis de datos en el cual se logró la examinación de elementos como insumo para la deducción de conclusiones previas a la propuesta.

Estas herramientas permitieron recabar información para diagnosticar la viabilidad financiera, económica, legal, administrativa, ambiental y social de la empresa cooperativa. Además, se plantea una ruta a seguir en las operaciones y oferta de servicios que la gerencia debe de seguir para los primeros cinco años de operación, de la mano con la doctrina cooperativa y sus implicaciones.

Respecto al proceso de planificación y a la teoría de proyectos, siempre será importante realizar una correcta gestión de planificación en los proyectos para que ayude a establecer recursos, tiempo y alcances y con ello definir la priorización de cada una de las actividades en un acertado tiempo de ejecución como respuesta a la calidad deseada y satisfacción al finalizar el proyecto de las partes interesadas. Cabe destacar que la información dada en el PMI®, su guía y herramientas permiten gestión los recursos para alcanzar los objetivos planteados.

Es de suma satisfacción el poder participar de este proyecto con la base asociativa de COOPESANTANEÑOS, pero más aún saber que dicha cooperativa ya no es solo un anhelo para sus asociados, sino que ya están debidamente conformados, que la Asamblea Constitutiva permitió legalizar la empresa y que ya cuentan con la viabilidad técnica y legal para operar; que los emprendedores asociados pueden ofertar sus productos y servicios a partir de la figura asociativa de la cooperativa y apoyarse entre unos y otros para tomar decisiones democráticas en la gestión de la cooperativa.

7 Recomendaciones

7.1 Se le propone al Consejo de Administración y a la Gerencia consultar el Estudio de Factibilidad planteado como mínimo cada 6 meses, por los 5 primeros años, para estipular metas, esbozar acciones, verificar los logros planteados y conducir por buen camino la gestión de la cooperativa sin olvidar las metas planteadas.

7.2 Se le recomienda al Comité de Educación y Bienestar Social seguir el Plan de Capacitación planteado por PROCLOOP para mejorar los conocimientos de la base asociativa y gerencia en materia cooperativa y administración; además de estar en comunicación con INFOLOOP, CENECOOP, ACI, CCC-CA, Universidad Fundepos, academia, entre otras, para aprovechar las actividades informativas y formativas que extienden a las empresas cooperativas.

7.3 Se insta al Comité de Vigilancia revisar las actas de los cuerpos directivos de manera mensual como lo establece la ley, así como analizar los Estados Financieros de manera periódica para fiscalizar su quehacer y procurar tomar medidas ante alguna falencia, así como velar por la sostenibilidad de la cooperativa.

7.4 Se sugiere a los Cuerpos Directivos y Gerencia velar por la sostenibilidad de la cooperativa, no solo en materia financiera para el sustento económico de la misma, sino también para contribuir a la regeneración ambiental, uso adecuado de los recursos, propiciar una calidad de vida a los asociados y dinamizar la economía de Santa Ana.

7.5 Se invita a la Asamblea a instaurar comités para cada una de las líneas de negocio o bien iniciativas que tengan a lo interno de la cooperativa para contar con pequeños grupos de personas que gestionen los diversos intereses de los asociados y sentar una hoja de ruta que les permita abarcar las distintas visiones.

7.6 Para procurar contar con iniciativas y compromisos que resguarden la gestión ambiental, se recomienda instaurar un Comité de Política Ambiental y Sostenibilidad el cual elabore una Política Ambiental Empresarial,

para la gestión de la cooperativa, implementación de buenas prácticas en los procesos y la vinculación con proveedores y aliados estratégicos.

7.7 Se insta a crear parámetros de calidad para los procesos de la cooperativa, así como el delimitar los requisitos para crear contratos o convenios con proveedores y aliados estratégicos.

8 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

La sostenibilidad ha evolucionado de manera significativa en los últimos años, dejando de ser un concepto meramente ligado a la acción social de las compañías, para convertirse, en requisitos regulatorios o incluso una exigencia por parte de los grupos de interés, en ocasiones por parte de los inversionistas o junta directiva.

A partir de la crisis global como la generada por la pandemia de COVID-19 se considera la relevancia de sumar acciones en diversos temas como lo es una gestión responsable de la cadena de suministro, la operación del negocio en términos de talento, sistemas o planes comerciales, así como los conceptos vinculados con el flujo de efectivo, la estabilidad financiera, un buen desempeño ético, así como la transparencia y rendición de cuentas sobre temas económicos, sociales y ambientales, que incluyen asuntos laborales, comunitarios y regulatorios junto con requisitos adicionales en materia sanitaria.

Al margen de la pandemia que enfrentamos en 2020 y que desato en crisis, la Agenda 2030 con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y los acuerdos alcanzados en 2015 en París con relación al cambio climático ponen de manifiesto la voluntad global de contener, mediante acciones y objetivos concretos, los desafíos a los que nos enfrentamos en los próximos años como humanidad.

Estos objetivos globales apelan a la responsabilidad y la implicación de todos los actores que conforman la sociedad. Desde el ámbito empresarial, los accionistas y la Alta Gerencia mantienen la responsabilidad de buscar la rentabilidad de los negocios y asegurar la continuidad de las operaciones,

sin descuidar las exigencias de sus grupos de interés y atendiendo los retos globales que podrían tener impactos significativos, como la escasez de recursos, por ejemplo.

En este contexto, podemos mencionar algunos de los retos que enfrenta la humanidad:

Primeramente, es necesario que se produzca un cambio cultural por parte de las empresas que repercuta en la forma de entender la Responsabilidad Social Empresarial, en la cual se implemente como una estrategia de negocio sostenible, que conlleva una serie de transformaciones en las relaciones sociales internas, marcadas por entender a las personas como talentos sustentables y el fomento de un liderazgo sostenible. Siendo parte integral de la estrategia de negocio con ejes transversales en el plan estratégico.

Segundo, hacer frente al complejo escenario ético que vivimos en la actualidad, con prácticas orientadas a crear una nueva confianza basada en la transparencia, lealtad e integridad.

Tercero, innovación, el mundo actual demanda pensar en términos de mejorar constantemente, reducir costos y ser más eficientes.

Cuarto, ser inclusivos, la diversidad se está instalando como valor social, pero debemos entenderla en lo amplio del concepto, es decir, tomar en consideración a las personas como seres integrales y que hay una diversidad de género, raza, edad, orientación sexual, discapacidad, entre otros.

Quinto, desarrollo de talentos, las prácticas laborales han cambiado incorporando variables como la flexibilidad laboral, capacitación constante y motivación.

Sexto, generar espacios para que a nivel de Gobierno se generen compromisos claros y con apoyo institucional para fomentar acciones orientadas a la sostenibilidad individual, colectiva y empresarial, es decir, que está sea sensibilizada e interiorizada por toda la organización.

Séptimo, integrar la acción por el clima en las estrategias de negocio, considerando que las emisiones ya no son lo único y más relevante, se debe tomar en consideración el incorporar aspectos

como la eficiencia del uso del agua, el fomento de energías renovables y una gestión sustentable de los residuos.

Octava, voluntariado significativo, realizar jornadas de voluntariado en el cual los colaboradores se sientan motivados y que aportan a una causa importante para la sociedad.

Novena, asumir que todo tenemos un rol importante que jugar en la sociedad y que generar una sociedad con desarrollo sostenible no depende sólo de las empresas. Es necesario que seamos ciudadanos más empoderados y proactivos, por ende, se debe de incluir a la sociedad o comunidades más cercanas dentro del impacto que genere la organización.

La sostenibilidad en su concepto más amplio y complejo que abarca una gran variedad de temas que deben ser atendidos integralmente para que las organizaciones logren su permanencia en el tiempo.

Según Carboni, Joel fundador de GPM Global “El enfoque global en el desarrollo sostenible, el cambio climático, el comportamiento ético, la responsabilidad social y las cadenas de suministro transparentes ha aumentado en los últimos años” (GPM, 2019).

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado dando los límites y fronteras son cosas del pasado, día a día la sociedad y la industria buscan la manera de subsistir a costas de los recursos naturales. Se vive en un modelo de vida que consume cada vez más los recursos que nos da el planeta, cuya demanda es cada vez más que la oferta que el ecosistema nos puede ofrecer.

Se requiere hacer un cambio en la forma de gestionar y consumir los recursos naturales, se debe buscar un enfoque no de consumo sino más bien de regeneración. Bajo esta perspectiva de desarrollo sostenible, los proyectos son pieza fundamental para lograr la integración del desarrollo sostenible y regenerativo en la sociedad, la política y en la industrial.

De acuerdo con el estándar P5 se desarrolló un análisis de impacto P5 del proyecto y sus posibles productos. Se identificaron los posibles impactos para la sostenibilidad, positivos y negativos, para ser analizados y propuestos en los modelos de gestión de proyectos para respaldar la toma de decisiones y que éstas sean más informadas y con criterio.

8.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos y 169 metas que fueron acordados por los países miembros de las Naciones Unidas en 2015. Estos objetivos buscan abordar los desafíos globales más apremiantes, como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la paz y la justicia.

La gestión de proyectos es una herramienta clave para lograr estos objetivos. Los proyectos pueden ser diseñados y ejecutados para abordar desafíos específicos y contribuir a la consecución de los ODS. Para alinear un proyecto con los ODS, es importante, identificar una demanda concreta a través de un proceso participativo entre los actores y los beneficiarios del proyecto. Luego, se debe analizar la importancia de la problemática en base a datos que demuestren su alcance y determinar si dicha problemática puede identificarse dentro de las metas ODS y con los derechos humanos que se encuentren claramente reconocidos tanto a nivel internacional como en tratados o convenciones internacionales.

Al alinear un proyecto con los ODS, se puede mejorar su impacto social, económico y medioambiental. Además, esto puede fortalecer la reputación de las empresas y mejorar sus relaciones con los distintos grupos de interés. Alinear la estrategia empresarial con los ODS también contribuye a la motivación de los empleados que serán partícipes de propósitos universales.

Es importante destacar que medir el impacto de los proyectos es clave para alcanzar los ODS. Los ODS constituyen un motor clave de esta transformación continua en el sector privado y también son una orientación crucial para las inversiones del sector público.

Ahora, en relación con el proyecto del PFG podemos indicar la relación que tiene el proyecto con cada ODS, a saber:

1. **Fin de la pobreza.** Los emprendedores de Santa Ana requieren ofertar sus productos y/o servicios, por ende, la cooperativa viene a ser una plataforma para consolidar sus esfuerzos y propiciar trabajo para los asociados, así como sus proveedores, siendo la cooperativa una empresa de economía social solidaria que propicia el fin a la pobreza.
2. **Hambre cero.** La cooperativa al ofertar productos gastronómicos puede contribuir al logro de la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible, de los servicios que ofrecen y también solicitándole a los proveedores mantener buenas prácticas para la sostenibilidad.
3. **Salud y bienestar.** Se pretende garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, mediante el apoyo a las personas asociadas para que oferten productos y servicios que dignifiquen la vida humana y promuevan el bienestar.
4. **Educación de calidad.** Una de las ventajas de las cooperativas es que por ley deben instaurar un Comité de Educación y Bienestar Social. El CEBS cuenta con recursos para impartir capacitaciones a colaboradores, asociados y sus familias, para mantener la innovación en el quehacer de la cooperativa y de este modo promover oportunidades de aprendizaje.
5. **Igualdad de género.** Las cooperativas viven procesos democráticos en las asambleas, pues se deben de elegir los representantes de los cuerpos directivos, lo mismos asociados se

postulan o postulan a otros, para liderar la gestión de cada cuerpo directivo. Se recomienda que este proceso sea libre, democrático y que propicie la igualdad y equidad de género, para que en cada cuerpo directivo se cuente con igual representación de géneros, que las mujeres no ejerzan roles patriarcales tradiciones como secretarias y que puedan emancipar su liderazgo a través de roles como presidencias. Aunado a esto y en comparación con la legislación cooperativa de otros países centroamericanos, se recomienda la creación de comités como de género o de jóvenes o incluso de adultos mayores, para propiciar proyectos y acciones en pro de dichas poblaciones.

6. **Agua limpia y saneamiento.** Una de las ventajas que tiene Costa Rica es que mediante la organización estatal de Acueductos y Alcantarillados se garantiza la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos y el cantón de Santa Ana no es la excepción pues el suministro de agua potable se brinda en todo el cantón.
7. **Energía asequible y no contaminante.** En Costa Rica, hay dos organizaciones estatales que promueven el garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos, las cuáles son la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), que generan electricidad principalmente de fuentes renovables, como la energía hidroeléctrica, geotérmica y eólica. Además, Santa Ana cuenta con un parque eólico, conocido como las Eólicas de Santa Ana. “El complejo está compuesto por 17 aerogeneradores de 900 kW cada uno, que producen la electricidad suficiente para atender las necesidades de unas 12,000 viviendas.” (Municipalidad de Santa Ana, 2018) Asimismo, las Eólicas de Santa Ana es un lugar popular para hacer picnic y disfrutar de vistas impresionantes del Valle Central.

8. **Trabajo decente y crecimiento económico.** El principal reto del PFG es plantear una solución a los emprendedores santaneños para promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. La creación de la cooperativa propicia que sus asociados ofertan sus productos y servicios por medio de encadenamientos productivos, brindando trabajo a sus asociados y proveedores.
9. **Industria, innovación e infraestructura.** El Gobierno Local de Santa Ana propicia esfuerzos para construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; sin embargo, en lo que concierne a la cooperativa se considera muy prematuro encausar esfuerzos para aportar a dicho ODS.
10. **Reducción de las desigualdades.** Se espera para 2030 que todos los países deben adoptar leyes para la protección social y la inclusión económica, y deben garantizar la igualdad de oportunidades para todos y facilitar la inmigración. Con la creación de la cooperativa se espera ser un ejemplo para otros cantones y, por ende, se promuevan ejemplos similares para disminuir las desigualdades mediante la creación de empresas de ESS.
11. **Ciudades y comunidades sostenibles.** Para lograr dicho ODS significa garantizar el acceso a viviendas seguras y asequibles, invertir en transporte público, crear espacios públicos verdes y mejorar la planificación y gestión urbanas de manera participativa e inclusiva. Desde la cooperativa el aporte que puede brindar es el de construir espacios que cumplan la ley 7600 así como implementar practicas sostenibles durante la construcción o remodelación de instalaciones.
12. **Producción y consumo responsables.** La visión de los asociados de la cooperativa es el garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, pues al implementar buenas

prácticas de producción en los productos y servicios que ofertan, se propicia el uso eficiente de los recursos.

13. **Acción por el clima.** Los asociados a la cooperativa son conscientes de la importancia de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, pues en ocasiones sus cosechas se ven afectadas por las sequías o inundaciones. De este el CEBS puede planear realizar jornadas de trabajo como voluntariado o bien de capacitación para tomar acciones para combatir el cambio climático y de esta manera contribuir a la preservación de los recursos.
14. **Vida submarina.** Los mares son fundamentales para el bienestar económico, además, la cooperativa al ofrecer servicios gastronómicos se debe de considerar contar con proveedores que resguarden el conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. **Vida de ecosistemas terrestres.** Los asociados a la cooperativa cuentan con terrenos para ofrecer actividades de recreación, por ende, son conscientes de la importancia de proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. **Paz, justicia e instituciones sólidas.** Este objetivo tiene como metas reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad, poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños, reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas, garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. De esta manera los estatutos de la

cooperativa pretenden orientar el accionar de la misma, para ser inclusiva, responsable y eficiente.

17. **Alianzas para lograr los objetivos.** Tal como se menciona en el principio cooperativo, cooperación entre cooperativas, desde antes del nacimiento de la cooperativa se han establecido alianzas con otras organizaciones para el intercambiando conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos.

Como se puede observar los asociados de la cooperativa son conscientes de las afectaciones por el cambio climático, por ende, entre sus estrategias se establecen acciones para apoyar las iniciativas de la agenda 2030, lo cual permite que la cooperativa no solo tenga una estrategia de negocios empresarial, sino también sostenible y amigable con el medio ambiente y los derechos humanos.

8.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5 es un marco de trabajo para la gestión de proyectos sostenibles. Fue desarrollado por Green Project Management (GPM) y se enfoca en la sostenibilidad ambiental, social y económica de los proyectos.

El estándar se divide en cinco fases: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. Cada fase tiene objetivos específicos que deben cumplirse para garantizar la sostenibilidad

del proyecto. se muestran los eventuales riesgos de acuerdo con el análisis de Impacto del P5 en el proyecto, se detalla la información que se describe a continuación:

Categoría y subcategorías: cada uno de los elementos categorizados por proceso de toma de decisión basada en la sostenibilidad, desde el punto de vista de portafolios, programas y proyectos para maximizar la funcionalidad del proyecto.

- Elemento: Parámetro evaluable para en relación con la categoría del proyecto.
- Descripción: es la causa o razón por la cual se justifica debe desarrollarse el proyecto.
- Impacto Potencial: Efecto que eventualmente podría ocasionarse al implementar el proyecto.
- Puntuación de Impacto antes: Valoración numérica del impacto potencial.
- Respuesta propuesta: Propuesta de mejora para evitar incidencias al ejecutar el impacto potencial.
- Puntuación de Impacto después: valoración numérica del impacto que podría generar la respuesta propuesta.
- Cambio: diferencia del impacto después en relación con el impacto antes.

Para el presente PFG se realiza un análisis para determinar la sostenibilidad del proyecto a saber:

Tabla 26

Análisis de Impacto P5

| Categoría | | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
|--|---------------------------------------|---|---|-----------------------------|--|-------------------------------|--------|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 2, 1 Impactos del Producto | | | | | | | |
| 2.1.1 | Vida útil del producto | Se espera que el producto tenga una vida útil de 10 años. | El producto se desactualice antes de cumplir con lo esperado de su vida útil. | 2 | Aplicación de las recomendaciones y mantenimientos basados las actualizaciones del PMI® en la vida útil. | 4 | 2 |
| 2.1.2 | Mantenimiento del producto | El producto no tiene un plan de mantenimiento o una vez que es entregado. | No se brinde actualización al producto por lo que se colapsa antes del tiempo esperado. | 3 | Asignación de la responsabilidad de actualización a la Gerencia y Concejo de Administración. | 4 | 1 |
| 2, 2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos) | | | | | | | |
| 2.2.1 | Eficacia de los Procesos del Proyecto | Procesos de la gestión predictiva en | Aumento de tiempo y costo en los entregables del proyecto. | 2 | Implementación de control de tiempo en | 4 | 2 |

| | | | | | | |
|--|--|---|------------|---|------------|------------|
| | cascada son complejos y poco flexibles. | | | relación con entregables con el fin de evitar atrasos. | | |
| 2.2. Eficiencia de los Procesos del Proyecto | El proyecto no presenta un plan para el manejo de la eficiencia. | Carencia de control de eficiencia de los procesos a desarrollar. | 3 | Diseño de una estrategia que controle la eficiencia en las fases del proyecto. | 4 | 1 |
| 2.2. Equidad de los Procesos del Proyecto | Expectativas e interpretación diferente de los procesos del proyecto, por parte de los involucrados. | Retrasos en el tiempo de entrega o productos no cumplen con lo requerido por el patrocinador o cliente. | 1 | Realizar retroalimentación periódica con interesados claves para asegurar cumplir con sus expectativas. | 4 | 3 |
| Promedio de Producto y Proceso | | | 2,2 | | 4,0 | 1,8 |

| 3 Impactos a las Personas (Sociales) | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---|
| 3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente | | | | | | |
| 3.1.1 Empleo y Dotación de Personal | Contratar personal no capacitado y/o contar con poco personal para la | Baja productividad, retrabajos (Inversión de tiempo en capacitación. Aumento del costo del proyecto) | 4 | Involucrar al personal idóneo para todas las fases y etapas del proyecto. | 5 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----------|---------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| | | ejecución de labores. | | | | | |
| 3.1. 2 | Relaciones Laborales/de Gestión | Problemas laborales entre los colaboradores . | Pérdida de confianza de personal a cargo e ineficiencia. | 3 | Definición de una estrategia con trabajo en equipo, manejo de conflictos e integración. | 4 | 1 |
| 3.1. 3 | Salud y Seguridad del Proyecto | Accidentes frecuentes en el lugar de trabajo e incapacidades (Manejo de herramientas y equipo especializado) | Aumento del tiempo de las tareas (Accidentes frecuentes en el lugar de trabajo e incapacidades) | 2 | Desarrollar planes de salud y seguridad para proteger a los trabajadores. | 3 | 1 |
| 3.1. 4 | Educación y Capacitación | Productos de innovación tecnológica en procesos con poco personal especializado. | Incremento en costos por falta de conocimiento del personal. | 1 | Determinación de un plan de capacitación. | 2 | 1 |
| 3.1. 5 | Aprendizaje Organizacional | Desconocimiento y falta de actualización o mala interpretación de la Ley de | Aumento del tiempo de las tareas (uso inadecuado de legislación y estatutos). | 4 | Implementar un plan de capacitación a base asociativa y colaboradores . | 5 | 1 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| | Asociaciones Cooperativas. | | | | | |
| 3.1. Diversidad e Igualdad de Oportunidades 6 | Personal poco equitativo en cuanto a género en puestos directivos. | Desmotivación y conflictos. | 1 | Realizar contratación de personal por sus capacidades, dar igualdad de condiciones laborales y salariales para un mismo puesto, sin importar su género. | 2 | 1 |
| 3.1. Desarrollo de la Competencia Local 7 | Falta de personas capacitadas. | Retrasos en el desarrollo del proyecto. | 2 | Involucrar al personal idóneo para todas las fases y etapas del proyecto. | 4 | 2 |
| 3.2 Sociedad y Consumidores | | | | | | |
| 3.2. Apoyo de la Comunidad 1 | Personas inconformes por qué no se les informo o tomo en cuenta para el proyecto. | Resistencia al cambio. | 4 | Desarrollo de un taller y plan de comunicación de motivación para conocimiento | 5 | 1 |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|
| | | | | de beneficios y logros. | | |
| 3.2. Cumplimiento de Políticas 2 Públicas | Falta de permisos requeridos de las instituciones gubernamentales. | Suspensión y retrasos. | 3 | Realizar un listado con todos los permisos requeridos, para que se garantice el cumplimiento de los requisitos legales. | 4 | 1 |
| 3.2. Protección para Pueblos 3 Indígenas y Tribales | NA | NA | 0 | NA | 0 | 0 |
| 3.2. Salud y Seguridad del 4 Consumidor | Mal uso de la infraestructura construida. | Accidentes o daños que podrían causar lesiones a los usuarios. | 2 | Realizar capacitaciones o avisos que alerten o guíen sobre el uso correcto de la infraestructura. | 3 | 1 |
| 3.2. Etiquetado de productos y 5 servicios | Inadecuado etiquetado de los productos vendidos por la cooperativa. | Uso inadecuado de consumo y almacenamiento por parte del consumidor. | 2 | Contar con una guía para el etiquetado correcto de los productos. | 3 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.2. 6 | Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad | Falta de comunicaciones o publicidad a lo interno y externo de la cooperativa. | Interesados caves en desacuerdo con lo comunicado. | 4 | Realizar campañas que promuevan los beneficios que traerá el proyecto. | 5 | 1 |
| 3.2. 7 | Privacidad del Consumidor | Ausencia de protocolo para manejos de datos de asociados, proveedores y clientes. | Molestia y descontento de la base asociativa, clientes o proveedores. | 1 | Gestionar la privacidad de los datos del asociado, de los clientes de la cooperativa y sus proveedores. | 2 | 1 |

3.3 Derechos Humanos

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| 3.3. 1 | No Discriminación | Personal y usuarios con diferentes creencias o valores. | Se genera problemas y discusiones entre el personal y usuarios por tratos discriminatorios y groseros. | 2 | Plan de concientización sobre la no discriminación y respecto. | 3 | 1 |
| 3.3. 2 | Trabajo de acuerdo con la edad | Utilización de servicios que involucren mano de obra de menores de edad o explotación laboral. | Explotación laboral directa o indirectamente. | 1 | Establecer políticas de trabajo de acuerdo con la edad para promover inclusión laboral. | 2 | 1 |
| 3.3. 3 | Trabajo Voluntario | Contar con apoyo voluntario sin | Molestia por parte de los voluntarios por el no reconocimiento de su trabajo. Consultores enajenados. | 4 | Involucrar al personal utilizando las clasificaciones | 5 | 1 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|--|---|---|--|---|---|
| | | delimitar su aporte. | | | s de empleo apropiadas (a tiempo parcial o completo, empleado o contratista, remunerado o voluntario). | | |
| 3,4 Comportamiento Ético | | | | | | | |
| 3.4.1 | Prácticas de Adquisiciones | Equipos o materiales no aptos para el proyecto o en incumplimiento con los estándares de calidad requeridos. | Pérdidas financieras, calidad y tiempo. | 2 | Estudios de análisis y validación de los materiales requeridos, aprobados por el equipo de trabajo de acuerdo con las buenas prácticas y políticas de la organización. | 3 | 1 |
| 3.4.2 | Anticorrupción | Sobornos para adjudicar tareas o compra de materiales. | No cumple con requerimientos legales o no cuenta con recursos requeridos. | 2 | Someter los procesos a auditorías internas y externas de cumplimiento de la ética. | 4 | 2 |
| 3.4.3 | Competencia Leal | Incumplimiento con la competencia leal. | Demandas por parte de los competidores. | 1 | Realizar los procesos de acuerdo con las políticas | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|------------|---|------------|------------|
| | | | | de empresa y bajo los estándares de cumplimiento ético. | | |
| Promedio de las Personas | | | 2,4 | | 3,5 | 1,1 |

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

4,1 Transporte

| | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|--|---|---|---|--|---|
| 4.1. 1 | Adquisiciones Locales | No buscar activamente a los proveedores locales. | 2 | Dar preferencia a los proveedores que no sean locales. | 4 | Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales. | 2 |
| 4.1. 2 | Comunicación Digital | Entrega de información digital con los detalles procedimentales y descripción para completar la información. | 4 | Impresión de papel por resistencia al cambio análogo con la pérdida de información. Falta de acceso a internet o herramientas digitales de la población y equipos de trabajo. | 5 | Establecimiento de procedimientos y políticas para que todas las comunicaciones se hagan de forma digital y capacitar en | 1 |

| | | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--|--|-----------------------------------|--|---|---|
| | | | | el uso de herramientas digitales. | | | |
| 4.1.3 | Viajes y Desplazamientos | Altos tiempos de desplazamiento o desde sus hogares hasta los sitios de trabajo y/o estudio de las personas. | Contaminación por los altos tiempos de desplazamiento desde sus hogares hasta los sitios de trabajo y/o estudio de las personas. | 1 | Implementar sesiones virtuales para evitar desplazamientos innecesarios. | 2 | 1 |
| 4.1.4 | Logística | Logística impuntual y compleja. | Retraso en los entregables del proyecto. | 4 | Promover proveedores locales e involucrados internos locales. | 5 | 1 |
| 4,2 Energía | | | | | | | |
| 4.2.1 | Consumo de Energía | Uso sin control de aparatos electrónicos que consuman energía de manera desmedida. | Altos costos en facturación. | 3 | Lineamientos para uso adecuado de uso de energía eléctrica (computadoras, bombillos) | 4 | 1 |
| 4.2.2 | Emisiones CO2 | Altas emisiones de CO2 por uso | Contaminación ambiental y deterioro de la salud de la población. | 2 | Utilización de energía proveniente | 3 | 1 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|--|---|---|---|---|---|
| | | de equipos y traslados. | | | de fuentes renovables. | | |
| 4.2. 3 | Retorno de Energía Limpia | La operación de la cooperativa puede requerir un consumo elevado de energía. | Altos costos de operación. | 3 | Utilización de energía proveniente de fuentes renovables. | 5 | 2 |
| 4.2. 4 | Energía Renovable | La operación de la cooperativa puede requerir un consumo elevado de energía. | Altos costos de operación. | 3 | Utilización de energía proveniente de fuentes renovables. | 5 | 2 |
| 4,3 Tierra, Aire y Agua | | | | | | | |
| 4.3. 1 | Diversidad Biológica | Afectación a la flora y fauna en las áreas de influencia. | Eliminación de la flora y migración obligada no controlada de la fauna. | 1 | Realizar reubicación planificada de la fauna y potenciar la regeneración de la flora nativa de las áreas afectadas por el proyecto. | 4 | 3 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| 4.3. 2 | Calidad del Aire y el Agua | Preservación de los ecosistemas locales y las capas freáticas que los sustentan. | Buscar minimizar los impactos en la capa freática local y en las masas de agua conectadas. | 1 | Identificar y cumplir con las leyes y regulaciones relevantes para minimizar los impactos de las actividades y el producto del proyecto en la calidad del aire y el agua. | 2 | 1 |
| 4.3. 3 | Consumo de Agua | Altos consumos de agua. | Desabastecimiento de agua y contaminación de mantos acuíferos. | 3 | Promover sistemas de reutilización de aguas residuales y de lluvia. | 4 | 1 |
| 4.3. 4 | Desplazamiento del Agua Sanitaria | Tratamiento de desechos biológicos. | Aguas mal tratadas pueden generar malos olores y contaminación de mantos acuíferos. | 3 | Diseño y construcción de sistemas efectivos de tratamiento de aguas residuales. | 4 | 1 |

4,4 Consumo

| | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|--|--|---|---|---|---|
| 4.4. 1 | Reciclaje y Reutilización | Desperdicio y mala utilización de materiales | En los procesos de operación se pueden utilizar materiales contaminantes, no reciclables | 4 | Utilizar de preferencia materiales que puedan ser | 5 | 1 |
|-----------|---------------------------|--|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---|--|------------|--|------------|------------|
| | | que puedan ser reciclados en el futuro. | y sin ningún plan de gestión de control de desechos. | | reciclados, reutilizados o tratados para una correcta disposición final. | | |
| 4.4. 2 | Disposición | Disponer de forma adecuada los elementos o materiales innecesarios. | Aumento de basura en la zona del proyecto. | 4 | Contar con un plan de disposición de desechos. | 5 | 1 |
| 4.4. 3 | Contaminación y Polución | Materiales utilizados pueden ser tóxicos y/o contaminantes . | Daño en la salud de seres humanos y medio ambiente. | 3 | Uso de materiales certificados que sean amigables con el ambiente y tengan buenas prácticas de producción. | 5 | 2 |
| 4.4. 4 | Generación de Residuos | No se gestione de manera adecuada el desecho y/o recolección de los residuos. | Contaminación al medio ambiente. | 2 | Establecimiento de políticas y procedimientos para el manejo y disposición de residuos. | 4 | 2 |
| Promedio del Planeta | | | | 2,7 | | 4,1 | 1,4 |

| 5,1 Análisis del Caso de Negocio | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|--|---|--|---|---|
| 5.1.1 | Modelado y Simulación | Analizar la propuesta en diferentes escenarios para verificar el cumplimiento en lo que respecta con el alcance, costo y tiempo. | Creación de un plan de proyecto robusto que contemple diferentes escenarios y haga muy extensiva la información. | 4 | Determinación de los parámetros de alcance, costo y tiempo. | 5 | 1 |
| 5.1.2 | Valor Presente | Contar con información básica o restringida en la formulación del proyecto. | Ausencia de información para la planificación y desarrollo del proyecto. | 3 | Definición de estrategia que brinde información de alcance, costo y tiempo de forma adecuada. | 4 | 1 |
| 5.1.3 | Beneficios Financieros Directos | Las estimaciones de los beneficios financieros directos deben reflejar el valor presente. | Creación de herramienta adecuada para entrega de información fidedigna. | 4 | Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo. | 5 | 1 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|---|---|---|--|---|---|
| 5.1. 4 | Retorno sobre la Inversión | Análisis del retorno sobre la inversión. | El cálculo del ROI asociado al proyecto puede ser complejo y difícil al no tener información necesaria. | 4 | Crear marcos normativos para evaluar el retorno financiero esperado del dinero gastado en el proyecto. | 5 | 1 |
| 5.1. 5 | Relación Beneficio-Costo | Poca inversión en sostenibilidad | El cálculo de la relación beneficio-costo asociada al proyecto puede ser compleja al contar con poca información. | 3 | Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo. | 5 | 2 |
| 5.1. 6 | Tasa Interna de Retorno | Análisis TIR. | El cálculo de la TIR asociada al proyecto es sumamente complejo y difícil. | 4 | Definición de asesoría en el tema de cuantificación de beneficios sociales para justificar el proyecto. | 5 | 1 |
| 5,2 Agilidad del Negocio | | | | | | | |
| 5.2. 1 | Flexibilidad/Opcionalidad | Buscar oportunidades para ajustar los requisitos para lograr un | Hay que reconocer que los cambios son inevitables en la mayoría de los proyectos y planificar en consecuencia. | 2 | Aplicar técnicas de análisis de valor o similares para | 4 | 2 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---|--|---|---|---|---|
| | | mayor grado de sostenibilidad . | | | cumplir con los requisitos sin sacrificar la sostenibilidad . | | |
| 5.2. 2 | Flexibilidad del Negocio | Buscar ideas creativas para generar beneficios adicionales. | Centrarse en los beneficios esperados. | 4 | Implementar políticas, procedimientos y prácticas necesarias para equilibrar los beneficios organizacionales que se obtendrán del proyecto con las necesidades de la sociedad y el medio ambiente | 5 | 1 |
| 5,3 Estimulación Económica | | | | | | | |
| 5.3. 1 | Impacto Económico Local | Identificar oportunidades para apoyar la economía local. | Considerar a la comunidad local como un actor clave. | 4 | Adquirir bienes y servicios a nivel local siempre que sea posible. | 5 | 1 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|--|--|------------|--|---|------------|------------|
| 5.3. 2 | Beneficios Indirectos | Revisar periódicamente el contexto del proyecto por costos, riesgos, oportunidades y beneficios adicionales. | Impulsara el comercio de la zona, así como adaptar nuevas líneas de negocios enfocadas a los modelos ágiles y sostenibles. | 3 | Promover e incentivar el comercio existente, así como proyectos de emprendimiento que se desarrollen en la zona, búsqueda de alianzas estratégicas | 4 | 1 | |
| Promedio de Prosperidad | | | | 3,5 | | | 4,7 | 1,2 |
| Promedio General | | | | 2,7 | | | 4,0 | 1,3 |

Nota: La tabla muestra el análisis P5 según GPM. Tomado de formato de análisis P5 de GPM, muestra la relación de desarrollo sostenible con el proyecto y sus entregables, en correspondencia con cada objetivo. (Autoría propia).

Léase la valoración con la siguiente escala 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Como se puede observar, el Análisis de Impacto P5 (P5IA) se utiliza para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para, mejorar los beneficios esperados del proyecto, así como el aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos para la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto, además de contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización patrocinadora.

Un P5IA brinda a los tomadores de decisiones claves información útil para justificar los cambios en el proyecto de manera social, ambiental y fiscalmente responsable. Por lo tanto, para el PFG se propusieron algunas acciones que promovería el desarrollo sostenible y regenerativo en el desarrollo del proyecto y en la vida útil del producto.

8.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Desarrollo regenerativo es un concepto que se refiere a la creación de sistemas humanos y ambientes construidos que sean capaces de evolucionar con la naturaleza, como si fuéramos naturaleza. Este enfoque busca crear sistemas que permitan la regeneración de recursos y mejorar el bienestar de una sociedad de forma que mejore la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro.

De este modo, el desarrollo regenerativo ha surgido en las propuestas y formas de entender la práctica constructiva como una respuesta a la degradación medioambiental y el cambio climático. En lugar de simplemente reducir las emisiones de carbono antropogénicas, el desarrollo regenerativo busca aumentar la cooperación y el número de acuerdos voluntarios

entre las partes interesadas y los órganos reguladores para poder mitigar más eficazmente el cambio climático.

En la siguiente tabla se propusieron algunas acciones que promovería el desarrollo sostenible y regenerativo en el ciclo de vida del PFG y en la vida útil del producto.

Tabla 27

Análisis de Dimensiones del Desarrollo Regenerativo.

| Dimensiones del Desarrollo Regenerativo. | Propuestas para promover el desarrollo regenerativo. |
|---|--|
| Ambiental. | Reducir el consumo de papel ya que permite contribuir con los límites planetarios ya que como es conocido, el deterioro del medio ambiente se está da lentamente ante la contaminación y el cambio climático, por lo que la minimización de uso de papel permite ayudar a protegerlo, ya que reduce la rápida deforestación y la contaminación. |
| | Mantener a los proveedores y sus cadenas de suministro con los mismos estándares. |
| | Promover el uso de energías renovables. |
| | Reutilización de aguas pluviales y de aguas grises cuando sea posible. |
| | Realizar reubicación planificada de la fauna y potenciar la regeneración de la flora nativa de las áreas afectadas por el proyecto. |
| Social. | Brindar comprensión sobre tópicos internacionales en gestión de proyectos, ofrecer a los miembros del equipo conocimiento y experiencia para contribuir en la búsqueda de soluciones y mejoramiento de los proyectos en ejecución, siendo estos siempre basados en un enfoque Social y Ambiental, se está apoyando directamente a mejorar la calidad de vida de las poblaciones. |
| | Utilizar la comunicación digital, videoconferencias, manejo de información en la nube y herramientas en línea. |
| | Establecer políticas de trabajo de acuerdo con la edad para promover inclusión laboral. |

| Dimensiones del Desarrollo Regenerativo. | Propuestas para promover el desarrollo regenerativo. |
|---|--|
| | Mantener comunicación continua con los interesados identificados. |
| | Involucrar a los interesados clave para que sean parte de las soluciones propuestas a las afectaciones generadas por el proyecto. |
| Económico. | El correcto seguimiento y ejecución de proyectos permite contrarrestar errores en las restricciones de tiempo, alcance y coste, por lo que la implementación de estándares internacionales de mejoramiento repercute de manera directa en nuevos proyectos de ejecución. |
| | Promover prácticas de adquisición que sean sostenibles, de conformidad con las políticas nacionales. |
| | Favorecer a los proveedores locales para minimizar la contaminación del aire, la congestión vial y las emisiones de CO2. |
| | Realizar diseños que prioricen la eficiencia energética. |
| | Realizar análisis de valor que promuevan e incentiven el desarrollo sostenible y regenerativo. |
| | Pagar salarios justos y con igualdad de condiciones. Brindar condiciones de trabajo adecuadas y justas. |
| Espiritual. | Promover la integración continua de los equipos de trabajo para fomentar la inclusión, empoderar a los equipos de trabajo y motivar al personal involucrado. |
| | Desarrollar planes de desarrollo laboral y personal, apoyar, alentar, entrenar y guiar a los miembros de los equipos del proyecto. |
| | Incorporar procesos de análisis de lecciones aprendidas para fomentar la mejora continua. |
| | Proporcionar igualdad de oportunidades para todos basados en habilidades. |
| | Realizar actividades recreativas y educativas con los involucrados en el proyecto para incentivar la unión y los valores conjuntos. |
| Cultural. | Brindar un ambiente de trabajo libre de acoso laboral. |
| | Promover el reciclaje y la reutilización dentro del proyecto. |

| Dimensiones del Desarrollo Regenerativo. | Propuestas para promover el desarrollo regenerativo. |
|---|---|
| | Respetar las creencias religiosas y culturales de todos los miembros involucrados en el proyecto. |
| | Promover los valores y principios cooperativos, así como la aplicación de la Ley de Asociaciones Cooperativas. |
| Política. | La implementación de conceptos estandarizados y bajo los conceptos de responsabilidad social, permiten que el equipo y grupos de interés, reconozcan y apliquen una gobernanza participativa, transparente y ética. |
| | Promover la inclusión de políticas de sostenibilidad y desarrollo regenerativo dentro de los activos de procesos de la organización y de los proyectos. |
| | Cumplir con las leyes y normativa vigente en todas las áreas de influencia del proyecto. |
| | Empoderar los equipos de trabajo del proyecto para que sean auto gestionables y eficientes ante los cambios. |
| | Informar periódicamente a las partes interesadas sobre asuntos relacionados con el cumplimiento. |
| | Considerar la sostenibilidad en todas las decisiones de adquisición. |

Nota: La tabla anterior evidencia el aporte del proyecto con las dimensiones del desarrollo regenerativo. (Autoría propia).

Por lo anterior y desde el punto de vista del Desarrollo Regenerativo se deben promover las acciones concretas para promover el desarrollo sostenible y regenerativo dentro de la

gestión de proyectos con el fin de promover la conservación del planeta, preservar, restaurar y mejorar los ecosistemas.

Adicional, se deben proponer acciones que promuevan el bienestar de las personas a través de actividades que aporten valor a las comunidades y grupos de interés.

Promover no solo en beneficio económico del proyecto, sino promover la prosperidad económica de la mayor cantidad posible de partes interesadas, bajo normas de cumplimiento legal y ético para garantizar justicia y legalidad en el aporte económico del proyecto.

Lista de Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2018). *Alianza Cooperativa Internacional ACI*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Bastidas, O., & Richer, M. (2001). Economía Social y Economía Solidaria: Intento de definición. *CAYAPA. Revista Venezolana de Economía*, 7-32.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (8 de Julio de 2022). *La importancia de las PYMES en Costa Rica*. Obtenido de Cámara de Comercio de Costa Rica: <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- Canaan, R. (2022). *Los 9 Tipos de Métodos de Investigación Más Habituales*. Obtenido de <https://educacioneinvestigacion.com/tipos-de-metodos/>
- CCO COOPESANTANEÑOS R.L. (2023). Marco Filosófico Institucional CoopeSantaneños R.L. San Jose, Santa Ana.
- Coraggio, J. (2008). *“Economía Social, acción pública y política” (Hay vida después del neoliberalismo)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS.
- Cortés, M. C., & León, M. I. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. Sage.
- Huaylupo, J. (2003). *La Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- INFOCOOP. (2017). *Historia y Filosofía del Cooperativismo*. Costa Rica, San José.
- INFOCOOP. (2017). *Pasos para crear e inscribir una cooperativa*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

JOBATUS. (2024). Obtenido de ¿Cuáles son las competencias genéricas y específicas?:

<https://www.jobatus.mx/noticias/cuales-son-las-competencias-genericas-y-especificas>

La República. (18 de abril de 2023). Más de 600 cooperativas aportan y dinamizan economía de Costa Rica.

Meneses, P. U. (Setiembre de 2020). Plan de mejora para la metodología de Gestión de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica. *Proyecto Final de Graduación*.

Municipalidad de Santa Ana. (2018). *Plan Estratégico 2018 a 2022*. Santa Ana, Costa Rica.

Municipalidad de Santa Ana. (2021). Obtenido de <https://www.santaana.go.cr/gobierno-local/>

Naciones Unidas. (SF). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

Pérez, & otros. (2008). *XI Jornadas de Economía Crítica ¿De qué hablamos cuándo?* Obtenido de http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/perez_etxezarreta_guri.

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*.

PROCOOP R.L. Cognuck, M. Calderón, C. Perlaza, C. (2023). *Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad para la conformación de la Cooperativa de Servicios Turísticos, Recreativos, Artesanales y Gastronómicos de Santa Ana COOPESANTANEÑOS*. San José, Costa Rica.

PROCOOP R.L. (2023). *Perfil Profesional PROCOOP R.L.* San José, Costa Rica.

Razeto, L. (2010). *¿Qué es la Economía Solidaria?* Chile: Universidad Bolivariana de Chile, Papeles de relaciones ecosociales y cambio global.

Rivera, M. M., & Fernández, M. G. (2015). *Fuentes de Información*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Stadler, A. A. (2017). *Responsabilidad Social en Cooperativas e Turismo: Propuesta de un Modelo de Medición a partir del Modelo VBA*. España: Instituto de Turismo de España.

Universidad de Costa Rica. (SF). *Programa de Economía Social Solidaria*. Obtenido de

<https://proess.fcs.ucr.ac.cr/proess/>

Valle, L. M. (2009). “La Economía Social y Solidaria: ¿Mito o realidad?, iconos. *Revista de Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica de Ecuador.*, 108.

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Carolina Perlaza Porras

2. Nombre del PFG

Plan de Gestión para la conformación de la cooperativa de servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana COOPESANTANEÑOS R.L.

3. Área temática del sector o actividad

Cooperativismo (emprendimientos en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos).

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

16 de octubre del 2023.

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

01 de septiembre del
2023.

14 de mayo del 2024.

9. Pregunta de investigación

¿Qué recursos requieren los emprendedores de servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana para fortalecer sus negocios?

10. Hipótesis de investigación

Es posible que los emprendedores en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos de Santa Ana se asocien para conformar una cooperativa y de esta manera realizar encadenamientos comerciales que permitan el fortalecimiento de la actividad productiva de las personas asociadas.

11. Objetivo general

Desarrollar un Plan de Gestión para la conformación de la cooperativa de Santa Ana COOPESANTANEÑOS R.L. con el propósito de generar valor a los servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos propiedad de las personas asociadas, a través del aprovechamiento de sus iniciativas, mediante encadenamientos colectivos que permitan dinamizar la economía del cantón de Santa Ana.

12. Objetivos específicos

1. Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
2. Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa.
3. Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa.

13. Justificación del PFG

Santa Ana se caracteriza por ser un cantón que ofrece a sus habitantes y visitantes un ambiente relajado y de modernas comodidades en cuanto a hospedaje, vivienda, gastronomía, recreación y entretenimiento se refiere. Su economía es diversa, siendo la más importante la que respecta al comercio, el sector inmobiliario y los servicios, principalmente financieros. Los distritos de Pozos y Brasil poseen una alta concentración de áreas comerciales y financieras, albergando varios parques empresariales y centros comerciales modernos, mientras que los distritos de Uruca y Santa Ana albergan

diferentes áreas residenciales. La agricultura se desarrolla principalmente en el distrito de Salitral, donde sobresale la producción de café y cebolla.

Durante el 2020, la pandemia del Covid 19 trajo consigo el cierre de establecimientos por la disminución de ventas, los emprendedores y trabajadores sufrieron ceses laborales y algunas empresas cerraron. Por lo cual, desde el seno del Gobierno Local de Santa Ana, se plantean diferentes alternativas para dinamizar la economía local; de esta forma surge la convocatoria realizada por el Gobierno Local de Santa Ana de la Comisión Especial COVID-19 del Concejo Municipal 2020-2021 y se consolida la iniciativa de constituir una cooperativa que permita aglutinar asociativamente los esfuerzos de los emprendedores locales.

En el cantón de Santa Ana existe una fuerte organización política, comunitaria y comercial, por lo que este proyecto plantea el reto de conformar una red articulada con el municipio, personas, otras instituciones públicas y privadas, para crear una organización con base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Dicha cooperativa debe permitir acceder a nuevas alternativas de crecimiento económico a partir de los principios cooperativos y la legislación vigente, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de las personas, familias y organizaciones más afectadas por el impacto de la pandemia.

Este proyecto busca la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de gestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, social, solidaria y colaborativa. Facilitando además la creación de encadenamientos productivos que representa por sí mismo una estrategia para el desarrollo de los territorios, indispensable dadas las consecuencias derivadas de la pandemia.

Como se mencionó anteriormente, dentro de los beneficios esperados producto de este proyecto se pueden mencionar los siguientes:

- Contar con un grupo pre cooperativo para la conformación de la cooperativa.
- Realizar el Estudio de Viabilidad que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
- Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas asociadas.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

Proyecto Final de Graduación.

1. Perfil del PFG.

1.1. Acta del Proyecto.

- 1.2. Acta del Proyecto EDT Cronograma.
- 1.3. Marco Teórico I Parte.
- 1.4. Marco Teórico II Parte.
- 1.5. Marco Metodológico.
- 1.6. Introducción.
- 1.7. Resumen Ejecutivo.
- 1.8. Seminario de Graduación Aprobado.
2. Tutoría de Desarrollo.
 - 2.1 Tutor.
 - 2.1.1 Asignación.
 - 2.1.2 Comunicación.
 - 2.2 Desarrollo del PFG.
 - 2.2.1 Revisión de tutor.
 - 2.2.2 Avances.
 - 2.2.2.1 Avance 1.
 - 2.2.2.2 Avance 2.
 - 2.2.2.3 Avance 3.
3. Lectores.
 - 3.1 Solicitud de Asignación.
 - 3.1.1 Asignación.
 - 3.1.2 Comunicado de Asignación.
 - 3.1.3 Envío de PFG a lectores.
 - 3.2 Trabajo de lectores.
 - 3.2.1 Lector 1.
 - 3.2.1.1 Revisión de PFG.
 - 3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura.
 - 3.2.2 Lector 2.
 - 3.2.2.1 Revisión de PFG.
 - 3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura.
4. Tutorías de Ajuste.
 - 4.1 Mejoras al PFG e Informe de Revisión.
 - 4.2 PFG corregido enviado a lectores.
 - 4.3 Segunda revisión de lectores.
5. Evaluación.
 - 5.1 Aprobación Lectores.
 - 5.2 Calificación del Tribunal.
 - 5.3 Aprobación Final del PFG.

15. Presupuesto del PFG

Se detalla el presupuesto que se estima necesario para elaborar el PFG.

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| Servicios profesionales | ¢2 400 000,00 |
| Adquisición de licencias de software | ¢ 58 000,00 |
| Hardware | ¢ 345 000,00 |
| Traslados | ¢ 100 000,00 |
| Suministros | ¢ 95 000,00 |

| | | |
|------------------------------|----------------------|--|
| Encuentros presenciales | ₡ 180 000,00 | |
| Procesamiento de Información | ₡ 147 000,00 | |
| Imprevistos | ₡ 175 000,00 | |
| Total | ₡3 500 000,00 | |

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Se contará con apoyo de la Comisión Especial COVID-19 del Concejo Municipal 2020-2021 de la Municipalidad de Santa Ana.
2. El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.
3. Se contará con apoyo del MEIC para recabar información.
4. No se presentan contingencias que obliguen a alterar el alcance o el cronograma propuesto.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto se limita a tres meses.
2. La propuesta se limita a la conformación de una cooperativa en Santa Ana, y por su autonomía no tendrá vinculación de Capital Social con el Gobierno Local.
3. Las áreas del conocimiento se aplicarán conforme el alcance de la gestión de la Dirección de Proyectos.
4. Considerando que los proyectos que se desarrollan en la empresa Cooperativa PROCOOP R.L. son proyectos de consultoría, el plan de mejora se ajustará a las necesidades y requerimientos de este tipo de proyectos.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si no se cuenta con la información necesaria de por parte de los interesados (grupo pre cooperativo), podría generarse un retraso en la entrega de los avances impactando el cronograma establecido.
2. Si no se cuenta con la recaudación del Capital Social necesario para la realización de la Asamblea Constitutiva esto retrasará el visto bueno por parte del INFOCOOP.
3. Si el proceso resulta muy complejo y/o extenso, podría generar pérdida de interés en los interesados, lo que impactaría en la oportunidad de implementación y por ende en el alcance del proyecto.
4. Si el Estudio de Viabilidad no cuenta con el visto bueno del equipo de Promoción del INFOCOOP, podría retrasarse la Asamblea Constitutiva, y consecuentemente afectaría el alcance y la calidad del plan de proyecto.

19. Principales hitos del PFG

Los hitos están relacionados con los entregables de segundo nivel (entregables) y tercer nivel (cuentas de control) de la EDT del punto 14 de esta Acta. A su vez, los entregables están relacionados con los objetivos específicos (en el caso del PFG incluir los tiempos de revisión de la tutoría y de la lectoría). Incluir los códigos EDT.

| Entregable | Fecha estimada de finalización |
|------------|---|
| | |

| | |
|---|----------|
| 1.2. Acta del Proyecto ETD Cronograma. | 14/09/23 |
| 1.8. Seminario de Graduación Aprobado | 26/10/23 |
| 2. Tutoría de Desarrollo. | 26/02/24 |
| 3.1.3 Envío de PFG a lectores. | 12/03/24 |
| 4.1 Mejoras al PFG e Informe de Revisión. | 15/04/24 |
| 5.1 Aprobación Lectores. | 08/05/24 |
| 5.2 Calificación del Tribunal. | 14/05/24 |

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

El proyecto se plantea a partir de la necesidad de dinamizar la economía en el cantón, a raíz de un mapeo de iniciativas y actores realizado por la Municipalidad de Santa Ana, se identifican múltiples personas interesadas en integrar algún tipo de figura asociativa que permita la generación de sinergias entorno a la cuenta satélite del turismo, gastronomía, recreación y artesanías, por lo tanto, se genera el proceso para la constitución de la organización cooperativa presente, mismo que encuentra en el contexto de recuperación post pandemia COVID19 el momento adecuado para su inicio de operaciones.

Dicha cooperativa debe permitir acceder a nuevas alternativas de crecimiento económico a partir de los principios cooperativos y la legislación vigente, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de las personas, familias y organizaciones más afectadas por el impacto de la pandemia.

El desarrollo de este proyecto debe servir como vehículo para fomentar la organización comunitaria, vinculando acciones de desarrollo local con un modelo de gestión social y económica, que permita la construcción de emprendimientos comunales, genere encadenamientos productivos y fortalezca las capacidades de organizaciones de base comunal, social, solidaria y colaborativa.

Una de las principales visiones de la cooperativa de servicios es participar en cualquier ramo de la actividad económica, lícita, social o cultural que ayude al mejoramiento socioeconómico de los asociados para protegerlos contra los reveses de la fortuna, desempleo, enfermedades y dificultades similares que estos puedan llegar a tener en un futuro debido a factores externos que afecten su desempeño como profesionales.

Para el desarrollo del marco teórico del presente PFG se toma en consideración el marco institucional donde se indica el antecedente de la futura cooperativa, las líneas estratégicas y metodología de acción, Misión y Visión institucional, además de la estructura organizativa.

Para lograr una base de conceptos en administración de proyectos se detalla también algunas teorías, principios de administración de proyectos, conceptos básicos acerca de los dominios de desempeño del proyecto, proyectos predictivos, adaptativos e híbridos,

áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos, ciclos de vida y estrategia empresarial.

Para el desarrollo de la propuesta es necesario considerar conceptos esenciales y teorías que tenga referencia y relación directa con la problemática identificada, para ello se analiza la situación actual del problema u oportunidad en estudio, investigaciones que se han hecho sobre el tema, metodologías que se han usado y otras teorías relacionadas con el tema de estudio.

20.2 Marco conceptual básico

Entre los tópicos generales que se exponen en el marco conceptual están los principios de la dirección de proyectos, los dominios de desempeño de un proyecto según la guía del PMBOK, se considera importante también abordar temáticas como proyectos predictivos, adaptativos e híbridos, áreas de conocimiento, procesos y ciclos de vida de los proyectos, la sección se finaliza con los conceptos de estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos.

Para la aplicación del presente PFG se contemplan conceptos fundamentales como los son:

Portafolio: “Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones cuya gestión se realiza de manera coordinada para alcanzar los objetivos estratégicos. La dirección de portafolios es la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar los objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 543).

Programa: “Un programa se define como proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2017, p. 543).

Proyecto: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultados único” (PMI, 2017, p. 4)

Gestión de proyectos: según PMBOK consiste en la aplicación de un conjunto de procesos a un conjunto de áreas de conocimientos por lo que se definirán los grupos de procesos implicados, así como las áreas de conocimiento y su interacción.

Planificación de proyectos: está compuesta por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos, en palabras del PMI.

Ejecución de proyectos: fase en la que el equipo se enfocará en lograr los objetivos que se establecieron, empleando la información recopilada en los dos primeros pasos para crear y lanzar el proyecto dentro del plazo especificado mediante el trabajo en equipo y la colaboración.

Proyectos predictivos: De acuerdo con el Scrum Manager se definen como “la disciplina que trata de la planificación, organización, seguimiento y control de los aspectos de un proyecto para alcanzar los objetivos de este de forma segura y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo y coste. Se basa en la planificación, el seguimiento y el control” (s.f).

Economía Social Solidaria: las organizaciones tradicionales como cooperativas, mutuales y asociaciones no gubernamentales prestan servicios sin fines de lucro a comunidades, familias o individuos de escasos recursos, los cuales a través de un micro crédito otorgados por estas organizaciones, forman un sistema de autofinanciamiento llamados proyectos sociales o productivos, en los cuales a través de estos facilita el mejoramiento en la calidad de vida de cada individuo participe de esta Economía Social. (Bastidas, Richer. 2001)

Empresa Cooperativa: según la Declaración de Identidad Cooperativa se define como *“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.”* (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2018) De este modo podemos entender que las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes.

Asamblea: Según la Ley de Asociaciones Cooperativas reformada en 1982 menciona en su Artículo 37.- La asamblea general o la de delegados, según el caso, será la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a la cooperativa y a todos sus asociados, presentes y ausentes, siempre que estuvieren de conformidad con esta ley, los estatutos y los reglamentos de la cooperativa. Asimismo, en el Artículo 38.- Las reuniones de la asamblea podrán ser ordinarias y extraordinarias. La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año en el mes que indique el estatuto de la cooperativa. La asamblea extraordinaria se reunirá cada vez que se presenten asuntos extraordinarios de importancia que así lo demanden o cuando así lo disponga la ley. Estará integrada por todos los asociados que al momento de su celebración estuvieren en el pleno goce de sus derechos.

Sostenibilidad: En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite *“satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.”* (Naciones Unidas, SF) Hoy en día, hay casi 140 países en desarrollo en el mundo que buscan formas de satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, pero con la creciente amenaza del cambio climático, se deben realizar esfuerzos concretos para asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras, los ODS de la Agenda 2030 vienen a impulsar el desarrollo sostenible.

21. Marco metodológico

| Objetivo | Nombre del entregable | Fuentes de información | Métodos de investigación | Herramientas | Restricciones |
|--|------------------------|---|--|----------------------------------|--|
| Realizar un Estudio de Viabilidad para la conformación | Estudio de Viabilidad. | Primarias: Entrevistas, Cuestionarios , Encuesta. | Cualitativa. Análisis de información escrita. | Análisis de Datos Entrevista. | Accesibilidad a bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana. |

| Objetivo | Nombre del entregable | Fuentes de información | Métodos de investigación | Herramientas | Restricciones |
|--|-----------------------|---|--|--|---|
| de una cooperativa en servicios turísticos, recreativos, artesanales y gastronómicos, que cumpla con la base social, solidaria y colaborativa que se rija por las disposiciones de la Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas para su aprobación por parte del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. | | Secundarias: tesis, Estado de la Nación, Plan Estratégico y bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana, Ley 4179 y sus reformas de Asociaciones Cooperativas, ACI, INEC, ICT, CANATUR, INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP, MTSS. | Método analítico-sintético. Técnicas de Investigación Documentales. | Fichas bibliográficas. Entrevistas semiestructuradas. Encuesta Socio Económica para Personas Físicas interesadas en conformar Cooperativas facilitado por el INFOCOOP. Cuestionario Perfil del Asociado, elaborado por PROCOOP R.L. | Facilidad para contactar a las personas interesadas en conformar el grupo pre cooperativo y sus habilidades tecnológicas para completar formularios digitales. Disponibilidad de las personas para asistir y desplazarse a reuniones, así como contar con lugares (ADI – HUB) para reunirse. |
| Generar un plan de gestión, crecimiento y apoyo acorde a las necesidades de la cooperativa, que permitan el mejoramiento de los productos y servicios ofertados por las personas | Plan de Gestión. | Primarias: Entrevistas, Cuestionarios. Secundarias: tesis, Plan Estratégico y bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana, Estado de la Nación, INEC, Ley 4179 y sus reformas de | Cualitativa. Análisis de información escrita. Método analítico-sintético. Técnicas de Investigación Documentales. | Análisis de Datos Entrevista. Consultas bibliográficas. Entrevistas semiestructuradas. | Acceso a la Comisión Económica del Concejo Municipal de Santa Ana. Facilidad para contactar a las personas interesadas y su disponibilidad para que asistan a reuniones para conformar el |

| Objetivo | Nombre del entregable | Fuentes de información | Métodos de investigación | Herramientas | Restricciones |
|--|---|--|--|---|--|
| asociadas con el propósito de consolidar un centro de operaciones para el control, monitoreo y apoyo de las diversas iniciativas asociadas, que permita la dirección de la proyección comercial y social de la asociación cooperativa. | | Asociaciones Cooperativas , ACI, INFOCOOP, CONACOOOP , CENECOOP , MTSS, CANATUR, ICT. | | | grupo pre cooperativo y sus habilidades tecnológicas para completar formularios digitales o incorporarse a reuniones virtuales. |
| Aplicar Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | Herramientas de Administración de Proyectos para la puesta en Marcha de la Cooperativa. | Primarias: Entrevistas, Sesiones de trabajo. Secundarias: Plan Estratégico y bases de datos de la Municipalidad de Santa Ana. | Cualitativa. Análisis de información escrita. Método analítico-sintético. Técnicas de Investigación Documentales. | Análisis de Datos Entrevista. Consultas bibliográficas. Entrevistas semiestructuradas. | Las áreas del conocimiento se aplicarán conforme el alcance de la gestión de la Administración de Proyectos. No se incluirá el análisis de otros modelos de gestión de proyectos que no sea el predictivo tipo cascada. |

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

Se deben promover acciones para incorporar el desarrollo sostenible y regenerativo dentro de la gestión de proyectos. Adicional, se deben proponer acciones que promuevan el bienestar de las personas a través de actividades que aporten valor a las comunidades y grupos de interés, promover no solo el beneficio económico del proyecto, sino promover la prosperidad

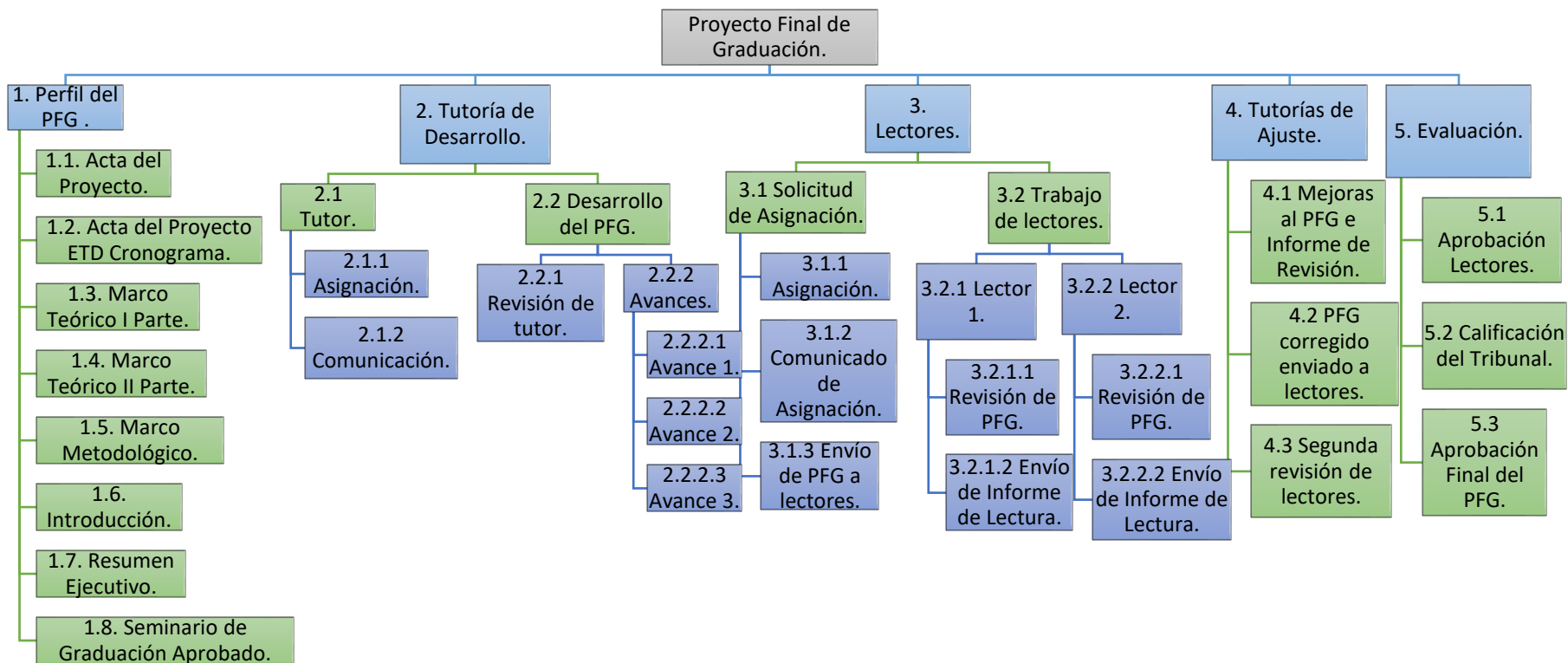
económica de la mayor cantidad posible de partes interesadas, bajo normas de cumplimiento legal y ético para garantizar justicia y legalidad en el aporte económico del proyecto.

El desarrollo regenerativo y sostenible se debe abordar de una forma integral dentro del ciclo de vida del proyecto y en cada una de las fases y entregables del mismo. En el desarrollo de este desarrollo del PFG se identifican los posibles impactos y las respuestas planteadas para cumplir con los principios y conceptos del desarrollo sostenible y regenerativo.

Este proyecto del PFG abarcó una industria que impacta prácticamente en todos los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas lo que obliga a integrar dentro de la gestión de proyecto las propuestas y acciones planteadas para promover el desarrollo sostenible en cada uno de sus procesos y entregables.

Además, las empresas de ESS promueven buenas prácticas en materia de derechos humanos, igual y equidad de género, correcta gestión de los recursos, aunado a esto las cooperativas cuentan con principios y valores que a pesar de ser anteriores a la agenda 2030, se vinculan y enmarcan al modelo cooperativo como filosofía de vida para el desarrollo de las comunidades.

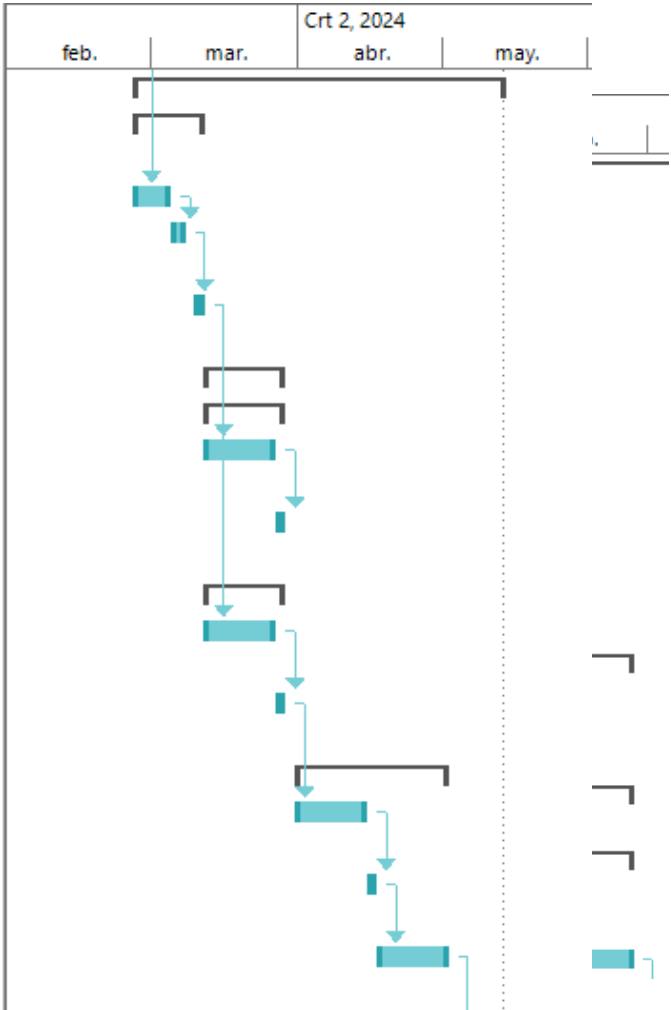
Anexo 2: EDT del PFG



Nota: Representación de la EDT del PFG. (Autoría propia).

Anexo 3: Cronograma del PFG.

| | Mo Tarea | Nombre de tarea | Duraci | Comienzo | Fin | Pre cesor |
|----|----------|---|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 21 | | 3. Lectores. | 55 días | mar. 27/2/24 | mar. 14/5/24 | |
| 22 | | 3.1 Solicitud de Asignación. | 10 días | mar. 27/2/24 | mar. 12/3/24 | |
| 1 | | 3.1.1 Asignación. | 5 días | mar. 27/2/24 1 | mar. 5/3/24 18 | 20 |
| 2 | | 3.1.2 Comunicado de Asignación. | 2 días | mié. 6/3/24 18 | vie. 8/3/24 18 | 23 |
| 3 | | 3.1.3 Envío de PFG a lectores. | 1 día | lun. 11/3/24 1 | mar. 12/3/24 1 | 24 |
| 4 | | 3.2 Trabajo de lectores. | 12 días | mié. 13/3/24 | vie. 29/3/24 1 | |
| 5 | | 3.2.1 Lector 1. | 12 días | mié. 13/3/24 | vie. 29/3/24 1 | |
| 6 | | 3.2.1.1 Revisión de PFG. | 10 días | mié. 13/3/24 1 | mié. 27/3/24 1 | 25 |
| 7 | | 3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura. | 1 día | jue. 28/3/24 1 | vie. 29/3/24 1 | 28 |
| 8 | | 3.2.2 Lector 2. | 12 días | mié. 13/3/24 | vie. 29/3/24 1 | |
| 9 | | 3.2.2.1 Revisión de PFG. | 10 días | mié. 13/3/24 1 | mié. 27/3/24 1 | 25 |
| 10 | | 3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura. | 1 día | jue. 28/3/24 1 | vie. 29/3/24 1 | 31 |
| 11 | | 4. Tutorías de Ajuste. | 23 días | lun. 1/4/24 18 | jue. 2/5/24 18 | |
| 12 | | 4.1 Mejoras al PFG e Informe de Revisión. | 10 días | lun. 1/4/24 18 | lun. 15/4/24 1 | 32 |
| 13 | | 4.2 PFG corregido enviado a lectores. | 1 día | mar. 16/4/24 1 | mié. 17/4/24 1 | 34 |
| 14 | | 4.3 Segunda revisión de lectores. | 10 días | jue. 18/4/24 1 | jue. 2/5/24 18 | 35 |



| | Mo ' Tarea | Nombre de tarea | Duraci | Comienzo | Fin | Pre ' cesor | feb. | mar. | Crt 2, 2024 abr. | may. | jun. |
|----|------------|--------------------------------|---------------|-----------------------|---------------------|-------------|------|------|---------------------|------|------|
| 37 | | 5. Evaluación. | 6 días | lun. 6/5/24 18 | mar. 14/5/24 | | | | | | |
| 38 | | 5.1 Aprobación Lectores. | 2 días | lun. 6/5/24 18 | mié. 8/5/24 18 | 36 | | | | | |
| 39 | | 5.2 Calificación del Tribunal. | 3 días | jue. 9/5/24 18 | mar. 14/5/24 1 | 38 | | | | | |
| 40 | | 5.3 Aprobación Final del PFG. | 0 días | mar. 14/5/24 1 | mar. 14/5/24 1 | 39 | | | | | |

Nota: Se muestra el cronograma ejecutado en el PFG. (Autoría propia).

Anexo 4: *Investigación bibliográfica preliminar.*

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1968). Ley de Asociaciones Cooperativas. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32655

La Ley de Asociaciones Cooperativas es el Marco Normativo que dista el accionar de estas empresas cooperativas, indicando su constitución, disposiciones generales, su clasificación, de la constitución e inscripción, administración y funcionamiento, asociados, patrimonio social, saldos y excedentes, disolución y liquidación, federación, unión y confederaciones, control y vigilancia, entre otras sobre su gestión.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1972). Reforma Integral a la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Sistema Costarricense de Información Jurídica).
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2435&nValor3=0&strTipM=TC

El INFOCOOP es el ente rector en materia cooperativa, el Departamento de Promoción Social es quien realiza el acompañamiento al grupo pre cooperativo para generar el Estudio de Viabilidad que se conoce como el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad, el cual indica si la idea de negocio que tiene este grupo de personas es viable y por ende se puede realizar la asamblea constitutiva.

Asamblea Legislativa. (1955). Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Sistema Costarricense de Información Jurídica).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=566&nValor3=0&strTipM=TC

Una vez efectuada la Asamblea Constitutiva de la cooperativa y con el visto bueno del INFOCOOP se realiza la documentación para registrar la cooperativa ante el MTSS como empresa de Economía Social Solidaria ante la Oficina de Cooperativas, la cual, tendrá las funciones que le encomienda la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Asamblea Legislativa. (1994). Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas (Sistema Costarricense de Información Jurídica).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=11935&nValor3=93291&strTipM=FN

La presente Ley tiene por objeto regular la actividad de intermediación financiera que realizan las organizaciones cooperativas, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales y garanticen a los asociados, la más eficiente y segura administración de sus recursos Para efectos del presente trabajo, es importante conocer, los aportes de capital social y el patrimonio social para la factibilidad de la cooperativa.

Instituto de Fomento Cooperativo. (2016). Guía para elaborar el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad para la Inscripción de un Organismo Cooperativo ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81656&nValor3=104231&strTipM=TC

Esta guía cumple con el objeto de considerar los aspectos básicos que debe contener el Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad, en adelante denominado perfil de proyecto, necesarios para la inscripción de un organismo cooperativo según el procedimiento correspondiente.

Instituto de Fomento Cooperativo. (2022). Procedimiento para la legalización de los libros de los organismos cooperativos en forma física y digital (Sistema Costarricense de Información Jurídica). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=97094&nValor3=130559&strTipM=FN

El INFOCOOP, establece que las asociaciones cooperativas que existan en el país deberán cumplir con varios requisitos, como llevar un libro de actas, registros de asociados y de contabilidad en idioma español, debidamente sellados y autorizados.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP (2017) El cooperativismo desde una perspectiva integral: desarrollo humano sostenible. / Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. --3a ed. -- San José, Costa Rica. https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Coperativismo_integral.pdf

Este fascículo pretende ser un instrumento que recupere, dentro de la filosofía cooperativa, el rostro humano del cooperativismo replanteando a las personas como elemento central del desarrollo, en el marco del Desarrollo Humano Sostenible, lo cual, se puede vincular con los ODS y el Desarrollo Regenerativo.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP (2017) Estructura y funciones de las cooperativas / Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. --3a ed. -- San José, Costa Rica. https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura_%26_Funciones.pdf

En este fascículo se describen las principales funciones de los órganos directivos y operativos de las cooperativas. Se trata de una introducción sobre la organización de una cooperativa, mencionando las instancias establecidas por ley, así como las áreas empresariales básicas para un desarrollo efectivo y eficiente de la organización cooperativa.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP (2017) Historia y filosofía del cooperativismo/ Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. --3a ed. -- San José, Costa Rica.
https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf

En este fascículo se presenta un resumen de los diferentes acontecimientos que dieron origen al cooperativismo. Se estudia la doctrina y algunos aspectos importantes de este movimiento en Costa Rica que son importantes para entender la filosofía cooperativista y adaptarlo al estilo de vida y perfil empresarial.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP (2017) Pasos para crear e inscribir una cooperativa / Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. --3a ed. -- San José, Costa Rica.

Este fascículo indica los pasos y el orden lógico que debe de seguir el grupo pre cooperativo para conformar la cooperativa e inscribirla de manera correcta ante las autoridades competentes.

Lledó, Pablo (2017). Director de Proyectos, Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento, Sexta Edición. Columbia Británica, Canadá.

Pablo Lledó brinda una guía para el estudiante y profesional en administración de proyectos, para comprender, las herramientas, técnicas, áreas de conocimiento y demás aspectos para la correcta gestión del ciclo de vida del proyecto y del producto.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [Dirección de Asuntos Laborales]. (2022). Requisitos para Trámites de Inscripción de Asociaciones Cooperativas (Departamento de Organizaciones Sociales). https://www.mtss.go.cr/perfiles/organizaciones-sociales/requisitos_asociaciones_cooperativas.pdf

Se debe presentar ante el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad la documentación respectiva para la inscripción de la cooperativa y de esta manera comenzar a trabajar amparada ante los términos de legalidad.

Municipalidad de Santa Ana. (2018). Plan Estratégico 2018 - 2022 (Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica). https://www.santaana.go.cr/wp-admin/admin-ajax.php?juwpfisadmin=false&action=wpfd&task=file.download&wpfd_category_id=121&wpfd_file_id=16310&token=&preview=1

El grupo pre cooperativo está conformado por habitantes de Santa Ana, el Gobierno Local apoya la conformación de la cooperativa desde la Oficina de Desarrollo Económico Local, pues esto llega a impactar en la vida de las y los emprendedores del cantón, dinamizando la economía local.

Municipalidad de Santa Ana. (2023). Plan Estratégico Municipal 2023 - 2027 Mediano Plazo. https://www.santaana.go.cr/wp-admin/admin-ajax.php?juwpfisadmin=false&action=wpfd&task=file.download&wpfd_category_id=121&wpfd_file_id=41727&token=&preview=1

El grupo pre cooperativo está conformado por habitantes de Santa Ana, el Gobierno Local apoya la conformación de la cooperativa desde la Oficina de Desarrollo Económico Local, pues esto llega a impactar en la vida de las y los emprendedores del cantón, dinamizando la economía local.

Project Management Institute Inc. (2006). Practice Standard for Work Breakdown Structures. Pennsylvania: Project Management Institute.

El PMI cuenta con estándares, técnicas y herramientas de utilidad para la gestión de proyectos y su factibilidad.

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute.

El PMI cuenta con estándares, técnicas y herramientas de utilidad para la gestión de proyectos y su factibilidad.

Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute.

El PMI cuenta con estándares, técnicas y herramientas de utilidad para la gestión de proyectos y su factibilidad.

Ulloa, Paula (2020). Plan de Mejora para la Metodología de Gestión de Proyectos de Investigación en la Dirección de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, Alajuela, Costa Rica.

Se consulta la tesis de Paula Ulloa con el propósito de seguir un documento de referencia en materia de estructura para el desarrollo del PFG.

Sapag, Sapag y Sapag (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc-GRAW HILL, México.

Se considera que los autores Sapag y Sapag son conocidos por los administradores como referentes en administración de proyectos, pero sobre todo en aspectos de evaluación y monitoreo de los mismos.

Anexo 5: *Otros*

Figura 17

Grupo Pre Cooperativo.



Nota: Fotografía de la mayoría de las personas del Grupo Pre Cooperativo y consultoras de PROCOOP.

Tomado de: PROCOOP R.L., 2023.

Figura 18

Sesión del Grupo PreCooperativo con INFOCOOP para seleccionar CCO.



Nota: Fotografía de la sesión del Grupo Pre Cooperativo, consultoras de PROCOOP y personeros del INFOCOOP para la selección del CCO.

Tomado de: PROCOOP R.L., 2023.

Figura 19

Asamblea Constitutiva CoopeSantaneños R.L.

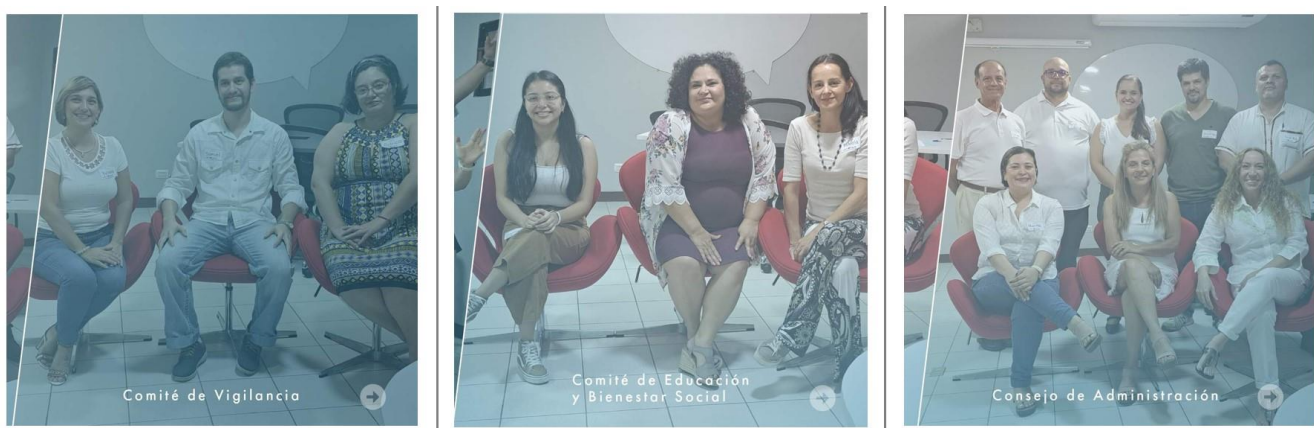


Nota: Gracias al apoyo del Departamento de Desarrollo Económico del Gobierno Local de Santa Ana y al acompañamiento y asesoría del equipo consultor de PROCOOP R.L., se logró constituir la Cooperativa CoopeSantaneños R.L. en el cantón de Santa Ana.

Tomado de: PROCOOP R.L., 2023.

Figura 20

Cuerpos Directivos de CoopeSantaneños R.L.



Nota: Conformación de Cuerpos Directivos de CoopeSantaneños, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social, Consejo de Administración.

Tomado de: PROCOOP R.L., 2023.