

COOPERATIVISMO, ECONOMIA
SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO

ISOLA, G.

LA ALTERNATIVA COGESTIONARIA: APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA COSTARRICENSE

THE CO-MANAGEMENT ALTERNATIVE: LEARNINGS FROM THE COSTA RICAN EXPERIENCE

Gabriel ISOLA¹

RESUMEN : la presente investigación surge en el marco del estudio de Maestría en Administración de Cooperativas realizado por el autor en la Universidad de Costa Rica. El objetivo general del trabajo fue comprender un modelo particular de gestión y organización cooperativa: el modelo cogestionario. La cogestión se inserta entre las opciones disponibles en el marco de la disputa entre capital y trabajo en la empresa, y en Costa Rica es resultado del contexto socialdemócrata que se conforma a partir de los años '50, así como de algunas experiencias paradigmáticas, entre ellas, Coopemontecillos R.L. Como su propio nombre indica la cogestión implica la gestión asociada de dos grupos con características diferentes en el seno de una misma organización, en el caso costarricense además, cooperativa. En algunos casos estos sectores han sido el de los proveedores de materia prima (agricultores) y los trabajadores del sector de transformación; grupos de cooperativistas y el Estado; etc. La modalidad se inserta en la vida costarricense como parte de la estrategia de democratización económica. Es una alternativa que se beneficia de integrar eslabones distintos de la cadena de valor en una misma organización, pero que por ello implica una alta complejidad en las relaciones económicas y políticas entre asociados.

PALABRAS CLAVE: cooperativas; Costa Rica; cogestión; co-administración.

ABSTRACT: this investigation arises in the course of the Master in Cooperative Business Administration performed by the author at the University of Costa Rica. The overall objective of this work was understanding a particular model of cooperative organization and management: the co-management model. Co-management is inserted between the options available under the dispute between capital and labor in the company and in Costa Rica is the result of social democratic context that shapes from the '50's, as well as some paradigmatic experiences, like the Coopemontecillos R.L. As its name suggests co-management involves the managing partnership of two groups with different characteristics within the same organization, and, in the case of Costa Rica, it's also cooperative. In some cases, these sectors have been the suppliers of raw material (farmers) and workers in the processing industry; Cooperative groups, the State, etc. This pattern is inserted in the Costa Rican life style as part of the strategy for economic democratization. It is an alternative that benefits from integrating various stages of the value chain in the same organization, and due to that, involves a high complexity in economic and political relations between partners.

KEYWORDS: cooperatives; Costa Rica; co-management; co-administration; co-partnership.

¹ Profesor de la Unidad de Estudios Cooperativos - Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio - Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. gabrielisola@yahoo.com

PRESENTACIÓN

El motivo del presente trabajo pretende en primer lugar ser un aporte de experiencias entre colegas preocupados por las alternativas de organización democrática del trabajo, la economía y la sociedad. Es también un paso decidido en el fortalecimiento de las iniciativas académicas regionales, en particular de aquellas vinculadas a la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) que reúne instituciones universitarias públicas, autónomas y autogobernadas del MERCOSUR, en cuyo seno desde hace algunos años hemos venido construyendo junto a compañeros de la Universidad Estadual Paulista (UNESP) y de otras Universidades de la región, el Comité Académico Procesos Cooperativas e Iniciativas Económicas Asociativas (PROCOAS).

En particular, este abordaje sobre el Modelo de Cogestión en Costa Rica es resultado del trabajo final de tesis de la Maestría en Administración Pública con énfasis en Administración Cooperativa de la Universidad de Costa Rica que he defendido a principios de febrero de 2007.

Dados los cambios que se han venido desarrollando en el contexto político regional en los últimos tiempos, y la nueva fuerza que está adquiriendo la discusión en torno a la validez de diferentes alternativas organizativas para la propensión a escenarios más democráticos en la gestión de emprendimientos económicos, parece de interés poner a disposición de los interesados algunos resultados sobre el estudio del modelo de cogestión costarricense.

Los objetivos explícitos de la investigación fueron los siguientes.

Objetivo general:

- √ Comprender un modelo particular de gestión y organización cooperativa: el modelo cogestionario, cuya realidad en Costa Rica ha estado marcada por su aplicación en el caso de algunas empresas cooperativas, en particular Coopemontecillos, y su definición como un capítulo específico de la Ley de Asociaciones Cooperativas.
- √ Objetivos específicos:
- √ Describir y analizar las principales características y atributos del Modelo de Cogestión en su desarrollo histórico.

- √ Describir y analizar el Modelo de Cogestión en el cooperativismo en Costa Rica tanto como modelo organizacional como de gestión.
- √ Explicar las implicaciones del modelo para las cooperativas en término organizativos y de gestión.

METODOLOGÍA

Dado que el trabajo procuró comprender un modelo de gestión y organización particular, es decir, una realidad abstracta y socialmente construida, debió implementarse una estrategia de investigación que pudiera considerar el carácter histórico y subjetivo del objeto de la misma, así como un marco ontológico capaz de atender la realidad como algo relativo, aprehensible en tanto construcción humana, social e histórica. La referencia epistemológica ha sido por tanto constructivista e interpretativista, es decir, que se comprende al conocimiento como una *interpretación* que surge de la capacidad del investigador de extraer los elementos más definitorios de la misma.

La investigación se orientó básicamente a través de la estrategia de Estudio de Casos, en particular de Casos Múltiples Complementarios, del cuál se desprendió un abordaje descriptivo explicativo (PIRES, 1997 apud RAMÍREZ, 2004).

La metodología a utilizar fue flexible, adaptando diferentes herramientas de relevamiento y construcción de la información, procurando datos desde múltiples fuentes (YIN, 1997).

En particular la comparación se hace en torno a dos casos de cooperativas cogestionarias, Coopemontecillos R.L. y Coopesana R.L., siendo una propuesta de replicación literal (YIN, 1997).

Las principales fuentes de datos fueron las siguientes:

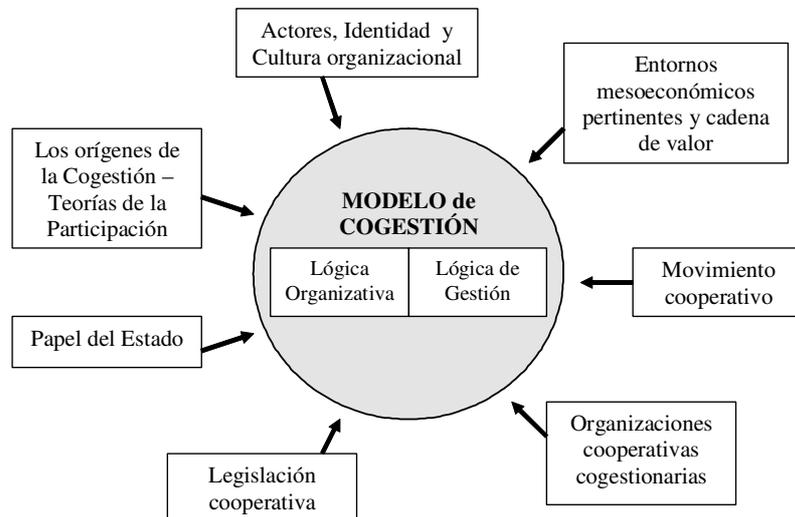
- √ Material externo a las cooperativas (leyes, registros, etc.);
- √ Documentos de las cooperativas o de personal relacionado a ellas;
- √ Documentos y estudios elaborados por otros investigadores sobre los casos estudiados;
- √ Registros documentales en otros formatos: presentaciones en power point;
- √ Entrevistas – se trata de entrevistas semi-dirigidas a informantes calificados, aunque también alguna entrevista colectiva;

√ Observación Directa.

El Análisis de los Datos fue realizándose a medida que se iban recabando datos y procesando información, con el criterio de poder ir triangulando información en la medida que esto iba siendo posible.

Algunas de las principales dimensiones de estudio se presentan de modo esquemático en el Esquema n. 1. Las dimensiones del análisis comparado se encuentran detalladas en el Cuadro n. 1.

Esquema N. 1 - Dimensiones generales del estudio



Cuadro N. 1 – Dimensiones de análisis

dimensiones	sub-dimensiones
Político – Ideológica	El concepto de la participación empresarial de los trabajadores
	El cooperativismo
Legal	Leyes
	Normas internas y Reglamentos
Organizativa	Estructura socio-técnica
	Estructura socio-económica
	Estructura de poder y dirección
	Identidad y Cultura Organizacional
Administrativa	Estructura de administración
	Dinámica de administración y de toma de decisiones
	Información y comunicación

1. MARCO IDEOLÓGICO - CONCEPTUAL EN EL QUE SE DESARROLLA LA COGESTIÓN EN COSTA RICA

La Cogestión en Costa Rica deriva de las discusiones en torno al conflicto entre el capital y el trabajo, así como de la búsqueda por procurar una participación mayor de los trabajadores implicados, ya sea en los dividendos, en el capital, y/o en la gestión de la empresa.

En Costa Rica el debate se da durante el reformismo y los procesos históricos ligados a la confrontación de 1948 que desembocarían en la hegemonía política del Partido Liberación Nacional (PLN). La cogestión en este marco es resultado por tanto de las concepciones social-cristiana y social-demócrata que predominan en la sociedad *tica* hasta finales de los '70, introduciendo poco a poco la participación de los trabajadores en diferentes espacios de la vida pública y privada del país.

Es claro sin embargo que la concepción de participación de los trabajadores en la organización tuvo y tiene diferentes interpretaciones y modos de concebirse. El Dr. Palomeque (s/f) identifica por un lado las alternativas que propenden a la participación en la vida de la empresa y al acceso a la información acerca de la misma por parte de los trabajadores, de aquellas alternativas que proponen la participación en la gestión de la organización, o a la participación financiera en la misma (ya sea en el capital y/o en los beneficios).

La particularidad del caso costarricense es que muchas de estas ideas, sobre todo fermentadas a partir del Centro para los Estudios de los Problemas Nacionales, uno de los pilares del Partido Social-Demócrata de Costa Rica², posteriormente a la confrontación del '48, el Partido Liberación Nacional, serán puestos en práctica durante por lo menos un cuarto de siglo.

Uno de los ejes centrales de la propuesta político ideológica de ese momento era la Democracia Económica (CEDAL, 1977), que como un avance sobre la democracia política de los liberales, encontraba en la herramienta cooperativa uno de sus principales vehículos. Es de esta forma, que entre los años 1960 y 1980 se da el mayor crecimiento en el número de organizaciones cooperativas creadas (HUAYLUPO, 2003).

Por aquel entonces actores sustantivos del gobierno, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desarrollaban amplias actividades en conjunto con el Centro de Estudios Democráticos para América Latina y la Fundación Friedrich Ebert, en vistas de la creación de un Sector de Economía Laboral (SEL). De hecho, ya en ese momento comienza a hablarse de un Tercer Sector de la Economía en Costa Rica (CEDAL, 1977), quizá lo que hoy se conoce como sector de Economía Social o Economía Solidaria. En líneas generales tal propuesta procuraba crecimiento con desarrollo, es decir, con un aumento de la igualdad y equidad.

La proposición de un tercer sector de la economía laboral representa retornar históricamente, mediante la planificación del desarrollo a los principios y normas de solidaridad, cooperación

² Algunos de los Principios enunciados al formarse el Partido Social Demócrata eran según el relevamiento de Duran y Marin (1983): Principio 6º - La defensa de la economía nacional mediante la protección y estímulo planeado de la pequeña propiedad rural y la pequeña industria. [...]Principio 9º - La defensa de la población campesina mediante la organización cooperativa de la agricultura y su ayuda técnica por instituciones autónomas. [...]Principio 11º - La defensa de los consumidores mediante su organización cooperativa y el incremento de la renta efectiva nacional.

y control democrático que fueron a menudo abandonados, tanto en la evolución de los países capitalistas como en la marcha de los países socialistas con economías centralmente planificadas (CEDAL, 1977, p. 26).

La Democratización de la Economía, tal como lo concebía la gente del MTSS suponía un “[...] crecimiento económico basado en la expansión de pequeñas y medianas empresas cooperativamente integradas [...] el nuevo tipo de crecimiento económico desconcentrador del ingreso y la propiedad [...] plantea directamente la creación de un tercer sector de la economía” (CEDAL, 1977, p.20).

Resulta evidente del estudio que las influencias en torno a la propuesta de cogestión en Costa Rica implicó al menos elementos provenientes de las experiencias alemana y española. También es evidente que fue resultado de un proceso de negociación entre versiones diferentes de propuestas organizativas, entre las cuales algunas específicamente se identificaban con las experiencias autogestionarias yugoslavas, mientras otras eran profundamente contrarias a las alternativas de control obrero.

Frente a un fuerte movimiento por la creación de un marco específico para las empresas de autogestión, el Poder Legislativo costarricense, promueve el 5 de mayo de 1982, la Ley 6756, introduciendo en la antigua Ley de Asociaciones Cooperativas un par de capítulos específicos: el de las Cooperativas de Autogestión y el de las Cooperativas Cogestionarias.³

De esta forma la cogestión y las alternativas autogestionarias quedan insertas como posibilidades organizativas junto a la de las cooperativas tradicionales, dentro del marco jurídico específico para este tipo de organizaciones económicas. Esto es una clara diferencia de la experiencia de cogestión en Costa Rica con otras que se han desarrollado en el mundo, en donde la cogestión se da entre empresarios y trabajadores en el seno de empresas de capital, o al interior de empresas públicas. El caso más claro, y cuyo influjo era promovido desde algunos

³ La Ley 6756, de 5 de mayo de 1982 retoma y amplía la Ley 4179, del 28 de agosto de 1968, “Ley de Asociaciones Cooperativas y de creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo”, en el marco de la cuál se encuentran caracterizados los diferentes tipos de cooperativas, así como las formas organizativas de su gestión (en esta modificación se incluyen normas en torno a las cooperativas de autogestión y de cogestión, así como en torno a los órganos auxiliares). La Ley 4179 ya había sido modificada el 20 de febrero de 1973 constituyéndose la Ley 5185, dando origen al Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y al Consejo Nacional de Cooperativas.

sectores políticos ligados al gobierno, es el de la cogestión alemana, experiencia que también sobrevive en nuestros días y ha sido parte del debate sobre el papel de los asalariados en el proceso de unificación de criterios sobre las Sociedades Anónimas de la Unión Europea (SE).

De esta forma, el artículo 121 de la Ley 6756 (1982) modificada propondrá que:

Las cooperativas de cogestión tienen por objetivo la producción y transformación de bienes o la prestación de servicios con la participación directa de los trabajadores y los productores de materia prima, del Estado y los trabajadores o de los trabajadores, los productores de materia prima y el Estado. Este tipo de cooperativas se registrarán por lo dispuesto en la presente ley para los otros tipos de cooperativas excepto en lo referente a la representación de los diferentes sectores que integren la cooperativa en los cuerpos directivos, la propiedad y la distribución de los excedentes, para lo cual se registrarán por lo establecido en el presente capítulo y en el reglamento correspondiente.

Estos puntos, cruciales para la comprensión de la cogestión cooperativa se introducen, en parte, en la redacción del artículo 124 de la nueva Ley 6756:

La Oficina de Planificación Nacional y Política Económica y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, en consulta con el Consejo Nacional de Cooperativas y las cooperativas de cogestión, reglamentarán para este tipo de cooperativas lo relacionado con la propiedad, la distribución de excedentes, la participación en la gestión y otros aspectos que se consideren necesarios, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a) En el caso de cooperativas de cogestión Estado-trabajadores la representación del estado en los órganos directivos, asamblea general y Consejo de Administración, será proporcional a la inversión realizada por éste y deberá ir disminuyendo conforme los trabajadores vayan adquiriendo las acciones en poder del Estado.
- b) En el caso de cooperativas de cogestión entre trabajadores y productores de materia prima, la representación en los órganos directivos y comités de la cooperativa de cada sector (productores y trabajadores) deberá ser proporcional al porcentaje que del total de asociados represente cada sector, a las aportaciones hechas por cada sector y a las operaciones que cada sector realice con la cooperativa.
- c) Para la distribución de excedentes en cooperativas de cogestión productores-trabajadores se tomará en cuenta el monto

de las aportaciones hechas por cada sector y el volumen de operaciones realizadas por cada sector con la cooperativa; esto último en el caso de los trabajadores, estará constituido por el valor agregado por el factor trabaja y en el de los productores por el total del insumo entregado a la cooperativa.

2. LAS EXPERIENCIAS DE COOPEMONTECILLOS Y COOPESANA

Coopemontecillos R.L. se trata del caso paradigmático de cooperativa cogestionaria en Costa Rica. Se trata de un frigorífico (el segundo en importancia en el país) cuyo control se encuentra en manos por un lado de los productores ganaderos que le aportan la materia prima básica para su funcionamiento, y por otro, asociando simultáneamente a los trabajadores de la planta industrial, quienes a su vez proveen la fuerza de trabajo necesaria para la transformación de los variados productos de la empresa.

Se trata justamente del caso a partir del cuál se asume buena parte de la práctica cogestionaria, introyectándola en la legislación nacional. Es efectivamente un caso paradigmático en el sentido que aún aquellos elementos que no se incorporan a la Ley de Cooperativas pero eran forma habitual en este emprendimiento, pasan a ser una lógica rutinaria para otras empresas que asumen estas características.

La cooperativa Coopemontecillos R.L. surge inicialmente a partir de una política del gobierno que buscaba a través de una empresa desarrollada por el Estado mejorar las condiciones sobre todo sanitarias del abastecimiento de carne a la población. Esta iniciativa es luego transferida⁴ a una cooperativa de productores ganaderos quién durante un tiempo serán los únicos administradores de la organización que desde ese momento llevaría por nombre el de Coopemontecillos. Diferentes problemas financieros llevarán a la cooperativa a un punto de difícil salida, siendo acreedor uno de los principales bancos del Estado: el Banco Nacional. Con directa intermediación de parte este actor se promoverá una salida financiera que exigiría la incorporación de los trabajadores asalariados a la gestión de la empresa. Esta incorporación supondría también la suscripción de pagarés individuales como garantía financiera del propio banco acreedor.

⁴ Durante un tiempo el Estado tendrá participación en el Consejo de Administración de la Cooperativa. Ya entonces se daba (aún sin legislación general que la amparara) un forma particular de gestión.

Este nuevo escenario organizacional supuso desarrollar nuevas herramientas para la gestión, que luego, en el marco de la reformulación de la Ley de Asociaciones Cooperativas, llevaría a la inclusión de un capítulo específico sobre esta modalidad.

Este proceso de integración de los trabajadores a la conducción de la empresa se haría en paralelo a una complejización creciente del mercado de cárnicos en el país. Costa Rica es el segundo exportador de carne en Centroamérica después de Nicaragua, y la demanda por la materia prima es cada vez más importante. Si bien se dan tal como en el resto del continente ciclos de precios que favorecen alternativamente a la industria o al productor, la posición cada vez menos oligopsonica en el mercado, y la creciente apertura al comercio de animales vivos en la región, hacen de las estrategias de captación de ganado uno de los puntos críticos del negocio.

El caso de Coopemontecillos tendría la particularidad de reunir los diferentes agentes de la cadena de valor en una misma organización, lo que supone menores costos de transacción, aunque otras complejidades en el quehacer de la administración empresarial.

Lo que evidencia la investigación es que aún cuando los intereses de los sectores que comparten la organización son divergentes (mayor precio de la materia prima desde el punto de vista del productor ganadero y mayor salario desde el punto de vista de los asociados) es posible encontrar estrategias que hagan competitiva a la organización en un mercado extremadamente difícil.

Aún cuando la cooperativa esté presente ampliamente en el mercado interno y de la región, así como bien posicionada en el sector industrial nacional, es posible identificar algunas señales de peligro que surgen de la vida interna de la organización. Por una parte se hace evidente un alejamiento de los valores y principios cooperativos cuando se establecen diferencias en la participación de los diferentes sectores. El Consejo de Administración está compuesto desde la incorporación como asociados de los trabajadores por 5 ganaderos y tan solo por 2 asalariados. Esta diferencia originalmente se planteó en relación al valor que agregaba cada sector al final de la cadena agroindustrial, sin embargo la realidad de la empresa en la actualidad, en donde existe una variadísima gama de productos, en muchos casos fuertemente transformados hace que aquella relación ya no tenga sentido. Menos aún cuando el total de ganaderos asociados es de alrededor de 200 y el de trabajadores de más de 700.

Como hemos dicho esta proporcionalidad no está comprendida en la Ley y bien podría plantearse una distribución de lugares de dirección mucho más igualitaria. Simplemente se indica tener en cuenta el número de asociados de cada sector, el valor económico que representa el aporte de cada uno, así como el grado de operaciones de cada uno con la cooperativa.

El caso de Coopesana (Cooperativa de Salud de Santa Ana) surge en un marco absolutamente distinto. Es posterior a la existencia de la legislación específica, y más bien resulta del influjo de las políticas de transformación de la salud pública durante los años '80. En medio de las exigencias de los organismos de crédito internacional por ajustes al gasto público, en Costa Rica se llevó adelante una experiencia (limitada) de descentralización de servicios a través de la creación de cooperativas en diferentes espacios territoriales. Estos emprendimientos fueron en su totalidad cooperativas de tipo autogestionario, a excepción de Coopesana, que se inició varios años después de estas primeras experiencias, y tuvo como factor diferenciador la incorporación de la comunidad en la gestión de la organización prestadora de servicios de salud.

En este caso la cooperativa de salud adoptó la forma cogestionaria pero entre los dadores de servicios (personal médico y administrativo) y los usuarios de los mismos en la comunidad de Santa Ana. La forma que se dio la cooperativa para canalizar esta participación fue a través de las organizaciones comunales pre-existentes, y aún el propio gobierno municipal.

Uno de los elementos discutibles de la organización de Coopesana también tiene que ver con las proporciones en las que se ha establecido la conducción política administrativa. En este caso, el Consejo de Administración se compone de 5 miembros del personal médico y administrativo (de aproximadamente un total de 70 trabajadores), y tan solo de 2 representantes de los usuarios, que aunque son miles, se encuentran agrupados en 11 organizaciones que responden como socios.

3. PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA TICA DE COGESTIÓN

Procurar extraer aprendizajes de una experiencia fuertemente enraizada en una trama societaria particular siempre tiene sus riesgos de simplificar la realidad de la experiencia. Sin embargo, en un esfuerzo

de integración de las principales dimensiones puestas en juego, podemos arriesgar algunas ideas a partir de la cogestión cooperativa costarricense.

En primer lugar se trata de un fenómeno que resultó del marco de concepciones socialdemócratas de un período particularmente intenso de la historia costarricense. Momentos en los que se discutían acaloradamente estrategias para la democratización económica del país, fuera por vía de la promoción de los emprendimientos autogestionarios, por vía de la acción sindical, el desarrollo de emprendimientos de cuño totalmente estatal, o las cooperativas tradicionales.

Una herramienta ampliamente utilizada fue la de dar lugar a la participación social en diferentes instancias de trascendencia pública y sectorial. Allí, la sociedad civil representada a través de sus organizaciones tendría lugar en la conducción de organismos financieros estatales (caso del Banco Popular y de Desarrollo Comunal) o de promoción y supervisión sectorial (caso del Instituto de Fomento Cooperativo). También se impulsó la presencia directa del Estado en diferentes iniciativas de corte privado, en general de manera temporal y acotada, como el caso de la actual cooperativa autogestionaria de reparación de aeronaves (COOPESA) o la propia Coopemontecillos.

Es necesario advertir que la incorporación de esta modalidad en la legislación no está al margen de la estrategia de destrabar el debate polarizado que existía al momento de reformar la Ley de cooperativas, entre las cooperativas tradicionales y el movimiento de empresas autogestionarias que pretendían un espacio institucional propio.

Resulta llamativo como la cogestión cooperativa resulta de interés para promover el espacio de Economía Social o “Sector de Economía Laboral” en un marco de concepción socialdemócrata, y a su vez en una forma de tercerización y privatización de servicios estatales en el marco de una concepción ideológica claramente diferente, algunos años después.

La legislación cooperativa cogestionaria (a falta de una reglamentación de la Ley) ha dejado ciertos flancos débiles que contribuyen a la desviación de las organizaciones con respecto a la forma en que se definen la representación política de los diferentes sectores *cogestionantes*, así como la distribución de los excedentes económicos entre las partes.

La existencia de reales elementos de contradicción de intereses entre las partes plantea el desafío de una gran comprensión global de la

cadena de valor en la que se encuentra inserta la organización cogestionaria y la conciencia de cada sector de las efectivas posibilidades con que cuenta la misma para su desempeño competitivo en un marco capitalista y mercantil.

El grado de madurez de los asociados de las experiencias costarricenses que fueron investigadas alientan la posibilidad de recorrer este tipo de caminos a pesar de las potenciales dificultades, así como a buscar alternativas más eficientes y simultáneamente más democráticas en la coordinación de los factores de producción.

ISOLA., G. The co-management alternative: learnings from the Costa Rican experience *Revista ORG & DEMO* (Marília), v. 8, n.1/2, Já.-Jun./Jul.-Dez., p. 9-21, 2007.

REFERENCIAS

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE COSTA RICA. *Ley n. 4179 del 22 de agosto del 1968. Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP*. Costa Rica.

CENTRO DE ESTUDIOS DEMOCRÁTICOS DE AMÉRICA LATINA (CEDAL). *Democracia Económica: hacia un sector de Economía Laboral en Costa Rica*. Costa Rica: CEDAL, 1977. Colección Materiales de Trabajo.

DURAN, M. C.; MARIN, C. R. *El Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales*. 1983. Tesis para Licenciadas en Historia. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica, San José.

HUAYLUPO, Juan. *Las cooperativas en Costa Rica*. San José: Universidad de Costa Rica (UNIRCOOP), 2003.

PODER LEGISLATIVO. Ley 4179 de 22 de agosto de 1968. *Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo)*. San José, Costa Rica.

PODER LEGISLATIVO. Ley 5185 de 20 de febrero de 1973. *Reforma a la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP*. San José, Costa Rica.

PODER LEGISLATIVO. Ley 6756 de 5 de mayo de 1982. *Ley de Reforma Integra a la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo)*. San José, Costa Rica.

RAMÍREZ, Luis. *Guía práctica para la investigación aplicada en ciencias humanas y de la gestión*. Canadá: Universidad de Sherbrooke, 2004

YIN, Robert. The abridged version of case study research – design and method. In: L. BICKMAN, L.; ROG, D. J. *Handbook of applied social research methods*. Londres: Sage Publ, 1997.

ISOLA, G.