

Tendencias y dilemas del contexto actual hacia la construcción de una mirada prospectiva: cooperativas en América Latina y el Caribe

Trends and dilemmas of the current context towards the construction of a prospective look: cooperatives in Latin America and the Caribbean

Tendências e dilemas do contexto atual para a construção de um olhar prospectivo: Cooperativas na América Latina e no Caribe

Prof. Dr. Federico Li Bonilla¹
Dr. Luís Guillermo Coto Moya²

Recibido: 14 de junio de 2021

Aprobado: 10 de octubre de 2022

Publicado: 16 enero de 2023

Cómo citar este artículo:

Li-Bonilla, F. y Coto-Moya, L.G. (2023). Tendencias y dilemas del contexto actual hacia la construcción de una mirada prospectiva: cooperativas en América Latina y el Caribe.

Cooperativismo & Desarrollo, 31(125), 1-35.

doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2023.01.07>

Artículo de reflexión. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2023.01.07>

¹ Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica.

Correo electrónico: fli@uned.ac.cr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6390-1194>

² Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica.

Correo electrónico: lcoto@uned.ac.cr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3982-1378>



Resumen

La sociedad contemporánea está experimentando cambios de múltiple variedad; la comprensión de diferentes fenómenos sociales obliga a la construcción de nuevos referentes de conocimiento, que ayuden a descifrar la dimensión, alcance y profundidad de los cambios sociales.

Son múltiples las áreas de la vida social en las que se requiere profundizar en la construcción de nuevos postulados que permitan comprender de mejor manera la realidad a que nos enfrentamos. Para ello, se requiere precisar las premisas sobre las cuales observamos la acción social, particularmente aquellas, en que se ubica al ser humano, como el centro neurálgico de la acción.

Una de las áreas, entre otras, que viene experimentando cambios importantes en el nuevo contexto es la referida al mundo de las organizaciones; desde una concepción en sus inicios, de carácter "bipolar", que definía las empresas como públicas y privadas, hasta una nueva realidad, donde aparecen nuevas organizaciones que deambulan entre lo público y lo privado, entre lo social y lo particular, entre la propiedad pública y la propiedad privada, entre la democracia participativa y representativa, entre los intereses privados y los intereses colectivos.

Es en este marco que aparecen las organizaciones de la economía social solidaria, un concepto que resulta tan amplio como discreto, concreto y algunas veces difuso, con identidades, naturaleza y límites poco conocidos, donde proliferan una diversa gama de valoraciones y apreciaciones sobre su naturaleza, así como de la contribución de éstas a la sociedad.

Uno de los mejores referentes de organización de la economía social en Latinoamérica, lo constituye el movimiento de organizaciones cooperativas; estas organizaciones han tenido presencia durante un siglo de historia en su etapa contemporánea, en la mayoría de los países de América; en países con diferentes regímenes políticos y con un rol y acción en la sociedad, en algunos casos poco conocido, comprendido y visibilizado.

Las organizaciones cooperativas representan un espacio entre las instituciones públicas y las empresas privadas; de manera simplista se podría señalar que éstas, incorporaban características de ambos modelos de organización, sin embargo, es fundamental escrudiñar acerca de su naturaleza, identidad, organicidad y funcionalidad, así como del rol y la contribución de las cooperativas en la sociedad.

Por tratarse de organizaciones de carácter colectivo de integración de personas, tanto a nivel institucional, como local, regional o nacional, es necesario proyectar los grandes desafíos que tiene el cooperativismo para seguir contribuyendo con el desarrollo de sus segmentos sociales. Para tal efecto, es necesario que el cooperativismo amplifique su mirada, reflexión y acción para proyectar los grandes retos y desafíos que demanda su accionar.

Para potencializar su accionar el cooperativismo tiene la obligación de promover espacios de prospectiva estratégica que permitan definir las grandes avenidas por las cuales transitarán las cooperativas en las próximas décadas.

Este artículo pretende contextualizar la contribución histórica del cooperativismo en Latinoamérica y los esfuerzos para proyectar sus grandes desafíos a partir de iniciativas sistemáticas de prospectiva estratégica.

Palabras clave: Cooperativismo, Democracia, Participación, Organización cooperativa, Prospectiva estratégica.

Descriptor:

P13 Empresas Cooperativas

E21 Macroeconomía: Consumo; Ahorro; Riqueza

F15 Integración económica

Abstract

Contemporary society is undergoing changes of multiple varieties. The understanding of different social phenomena requires the construction of new references of knowledge, which help to decipher the dimension, scope, and depth of social changes.

There are multiple areas of social life in which it is necessary to deepen the construction of new postulates that allow a better understanding of the reality we are facing. For this, it is necessary to specify the premises on which we observe social action, particularly those, in which the human being is located, as the center of the action.

One of the areas, among others, that has been undergoing important changes in the new context is the one referred to the world of organizations; from a conception in its beginnings, of a "bipolar" nature, which defined companies as public and private, to a new reality, where new organizations appear that wander between the public and the private, between the social and the particular, between public and private property, between participatory and representative democracy, between private and collective interests.

It is within this framework that the organizations of the social solidarity economy appear, a concept that is as broad as it is discreet, concrete, and sometimes diffuse, with little-known identities, nature, and limits, where a diverse range of assessments and appreciations of its nature proliferate, as well as their contribution to society.

One of the best references for the organization of the social economy in Latin America is the movement of cooperative organizations. These organizations have been present during a century of history in their contemporary stage, in most of the American countries; each of which have different political regimes and with a role and action in society, in some cases little known, understood, and made visible.

Cooperative organizations represent a space between public institutions and private companies. In a simplistic way, it could be pointed out that these incorporated characteristics of both organizational models, however, it is essential to scrutinize their nature, identity, organicity and functionality, as well as the role and contribution of cooperatives in society.

As they are organizations of a collective nature for the integration of people, both at an institutional, local, regional, or national level, it is necessary to project the great challenges that cooperativism has to continue contributing to the development of its social segments. For this purpose, it is necessary for cooperativism to amplify its gaze, reflection, and action to project the great challenges that its actions demand.

To potentiate its actions, cooperatives have the obligation to promote strategic foresight spaces that allow defining the great avenues through which cooperatives will travel in the coming decades.

This article aims to contextualize the historical contribution of cooperativism in Latin America and the efforts to project its great challenges from systematic initiatives of strategic prospective.

Keywords: Cooperativism, Democracy, Participation, Cooperative Organization, Strategic Foresight.

Resumo

A sociedade contemporânea está passando por mudanças de múltiplas variedades. A compreensão dos diferentes fenômenos sociais obriga à construção de novos referenciais de conhecimento que ajudem a decifrar a dimensão, o alcance e a profundidade das mudanças sociais.

São muitas as áreas da vida social nas quais é necessário aprofundar a construção de novos postulados que permitam uma melhor compreensão da realidade que enfrentamos. Para isso, é necessário especificar as premissas sobre as quais observamos a ação social, particularmente aquelas, nas quais o ser humano se situa, como centro nevrálgico da ação.

Uma das áreas, entre outras, que vem sofrendo importantes mudanças no novo contexto, refere-se ao mundo das organizações. Desde uma concepção nos seus inícios, de caráter "bipolar", que definia as empresas como públicas e privadas, até uma nova realidade, onde surgem novas organizações que vagueiam entre o público e o privado, entre o social e o particular, entre a propriedade pública e propriedade privada, entre democracia participativa e representativa, entre interesses privados e interesses coletivos.

É neste quadro que surgem as organizações de economia social e solidária, um conceito tão amplo quanto discreto, concreto e por vezes difuso, com identidades, natureza e limites pouco conhecidos, onde existe um leque diversificado de valorações e apreciações da sua natureza, assim como sua contribuição para a sociedade.

Uma das melhores referências para a organização da economia social na América Latina é o movimento das organizações cooperativas. Essas organizações estão presentes há um século de história na sua etapa contemporânea, na maioria dos países da América, em países com regimes políticos diferentes, e com um papel e atuação na sociedade, em alguns casos pouco conhecidos, compreendidos e visibilizados.

As organizações cooperativas representam um espaço entre as instituições públicas

e empresas privadas. De forma simplista, poderia se pensar que as cooperativas têm características de ambos modelos de organização, no entanto, é essencial escrutinar sobre a natureza, identidade, organização e funcionalidade, bem como o seu papel e contribuição das cooperativas na sociedade.

Por serem organizações de caráter coletivo para a integração de pessoas, tanto a nível institucional quanto local, regional ou nacional, é necessário planejar os grandes desafios que o cooperativismo tem para continuar contribuindo para o desenvolvimento de seus segmentos sociais. Para isso, é preciso que o cooperativismo amplie sua visão, reflexão e ação para planejar os grandes desafios que demanda seu atuar.

Para potenciar a sua ação, as cooperativas têm a obrigação de promover espaços de perspectiva estratégica que permitam definir as principais rotas pelas quais as cooperativas passarão nas próximas décadas.

Este artigo tem como objetivo contextualizar a contribuição histórica do cooperativismo na América Latina e os esforços para enfrentar seus grandes desafios a partir de iniciativas sistêmicas de prospecção estratégica.

Palavras-chave: Cooperativismo, democracia, participação, organização cooperativa, prospecção estratégica

Introducción

La sociedad contemporánea ha venido atravesando por un período excepcional de transformaciones políticas, económicas, sociales, culturales e institucionales, proceso que acumula diferentes posiciones, evidentes contradicciones, así como expectativas insatisfechas.

La crítica a la democracia representativa, la centralidad de la riqueza, el crecimiento de la pobreza, la desigualdad social y el desmejoramiento de la condición de vida, sumado a los altos índices de corrupción y enriquecimiento ilícito, así como altos niveles de violencia homicida, son parte del flagelo de la "cuestionada y deficitaria Gobernabilidad" en la mayoría de los países de América Latina.

La pobreza crónica constituye uno de los principales déficits de las democracias de América Latina, lo cual se convierte en el mayor obstáculo para el desarrollo sostenible. Tal y como señala el área de ambiente del Programa de las Naciones Unidas,

la riqueza ambiental se ve amenazada debido a las pautas de los modelos de desarrollo económico predominantes en América Latina, el modelo de desarrollo actual ha generado crecimiento económico con degradación ambiental y desintegración social, al punto que actualmente América Latina es la región más desigual del mundo. (PNUD, 2014, p. 17)

Ahora bien, estas condiciones se han visto impactadas recientemente, por la pandemia provocada por el síndrome respiratorio agudo SARS-CoV-2, lo cual hace más difícil y compleja la situación para el abordaje de las acciones desde la "cosa pública".

Desde de la segunda mitad del siglo pasado la "racionalidad de la vida social" se acostumbró a la presencia del Estado como regulador de la sociedad, seguido de una etapa donde se privilegió la presencia de un modelo ideológico inspirado en las capacidades del mercado como motor de la economía y "regulador social", quedando la sociedad sometida a la "tutela del mercado".

La alteración del rol tradicional del Estado y la sobre determinación del peso del mercado, provocó nuevas condiciones políticas dentro de la institucionalidad, en la concebida búsqueda de la eficiencia y disminución del estado, para trasladar al sector privado nacional o transnacional, actividades públicas de alta retribución del capital, dentro de algunas de las concebidas "alianzas público – privadas", como es el caso de actividades de energía, telecomunicaciones, reservas naturales, salud, educación, obras y mantenimiento de infraestructura.

Ante la pandemia se da una reconfiguración del rol de las organizaciones, en esta dirección se demuestra que las instituciones del Estado retoman un rol determinante en la atención de los problemas básicos de la población, tratando de dar atención a los temas de interés público.

En el informe del Panorama Social del 2019 de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se detallan importantes retrocesos en la recuperación de América Latina en el tema de la pobreza. Al periodo en mención, América Latina reflejaba un 30,8% de la población (191 millones de personas) en la línea de pobreza y un 11,8% (77 millones de personas) en la línea de pobreza extrema, situación que, sin lugar a dudas, se agudizará para la nueva década a partir de los efectos derivados de la pandemia por COVID-19.

De acuerdo con datos de la CEPAL y OXFAM, el 10% de la población de América Latina y el Caribe posee el 71% de la riqueza y tributa solo el 5,4% de su renta. La concentración del ingreso y la riqueza está en el corazón de la desigualdad social en

la región latinoamericana. Simon Ticehurst, Director de OXFAM para América Latina y el Caribe, plantea (Oxfam, 2015, pag3)

Entre 2002 y 2015, las fortunas de los multimillonarios de América Latina crecieron en promedio un 21% anual, es decir, un aumento seis veces superior al del Producto Interno Bruto -PIB de la región latinoamericana. Gran parte de esta riqueza se mantiene exenta del pago de impuestos o en paraísos fiscales. Es vergonzoso que en la mayoría de los países de la región continúe el aumento progresivo en la tasa y los bienes que pagan IVA, en vez de atacar la evasión fiscal y reducir las exenciones que reciben los que más tienen. (Oxfam, 2015, p.11)

La concentración de la producción de actividades de alta retribución del capital financiero es el factor determinante para la acumulación desmedida de la riqueza, lo cual no se expresa, ni en el crecimiento de la fiscalidad, ni en mecanismos de democracia económica para promover acciones dentro de una "economía más justa".

La vorágine del mercado ha demostrado que en su espíritu de acumulación, centra su acción en los intereses de una pequeña parte de la sociedad, profundizando los problemas sociales y prevaleciendo el interés particular, individual o corporativista, por encima del interés general.

Ante el canibalismo del mercado se debe recuperar la visión colectiva solidaria como elemento primordial para la sostenibilidad y la promoción social. Según el sociólogo francés Émile Durkheim, la solidaridad social se encuentra en la conciencia colectiva de las sociedades, los diferentes grupos sociales que conforman una comunidad necesitan de la solidaridad para el desarrollo de un sinnúmero de actividades para las cuales deben colaborar y apoyarse mutuamente.

Justificación

La CEPAL (2018) afirma que un Estado orientado al desarrollo inclusivo y sostenible tiene la capacidad de formular e implementar estrategias para alcanzar metas económicas, sociales y ambientales, apoyándose en instituciones públicas eficientes y eficaces que operan con probidad, transparencia y un alto grado de rendición de cuentas. La capacidad de formular e implementar estrategias involucra actores dentro y fuera del Estado y depende de factores institucionales y estructurales, así como de las relaciones entre dichos actores.

La capacidad institucional de los gobiernos —la administración pública— se basa en procesos de fortalecimiento de los sistemas de gestión pública y del capital humano en el sector público. Sin lugar a duda, buenas políticas públicas, se complementan con instituciones públicas fortalecidas.

En este contexto, se requiere repensar la institucionalidad pública como una plataforma dinámica que permita la articulación de los esfuerzos, recursos e iniciativas de los distintos actores del desarrollo, dando consistencia a una nueva ecuación entre Estado, Mercado y Sociedad.

Bajo esta perspectiva y en estrecha relación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobada en septiembre de 2015 por los 193 países miembros en el marco de la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas, es menester configurar un tipo de Estado que responda al imperativo ético que suponen los desafíos expresados en dicha agenda. Se trata de trazar una ruta institucional que garantice su logro en los plazos acordados. Para ello, se requiere tanto de nuevos modelos de relación entre los actores, como de una renovada arquitectura organizativa y de gestión para la prestación efectiva, oportuna y justa de los servicios públicos. En este sentido, el Estado ya no posee el monopolio exclusivo para dar respuesta al complejo conjunto de demandas ciudadanas y, por ello, más que nunca, debe sustentar el proceso de cambio apoyándose en las capacidades, inteligencia y recursos distribuidos en toda la sociedad. Puede decirse que este contexto de reforma plantea la existencia y la exigencia de un verdadero cambio cultural.

En torno al cambio cultural, recordemos que desde que se formó la primera cooperativa en Inglaterra en “La calle del Sapo”, en la localidad de Rochdale hace dos siglos, el cooperativismo, según lo indicado por Laidlaw en el XXVII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en el camino para la Cooperación futura hacia el año 2000, (Idelcoop, 1981.Vol 8) expresó que el cooperativismo, ha pasado por tres crisis desde su fundación. En primer lugar, el autor se refiere a la crisis de la credibilidad, en cuanto a la conciencia del pueblo (a nivel mundial) respecto al cooperativismo, pues la “Cooperación se convirtió en una causa buena y noble”; luego pasó por una crisis administrativa, de cierres de cooperativas, de administración mediocre y de ser sinónimo de fracaso empresarial. En ese sentido, señala el autor, especialmente en los países pertenecientes a la sociedad occidental, no existe ya la crisis administrativa semejante a la que se presentó hace medio siglo, sino que se dio paso, más bien, a la crisis ideológica que actualmente enfrentamos (Uribe, 1998).

No obstante, es menester indicar que actualmente las organizaciones están siendo influenciadas por una gran diversidad de fuerzas, tanto de índole interno como externo, ya que actúan como estímulo para el cambio de discontinuidad, representada

por el achatamiento de las organizaciones, las células autodirigidas, la tecnología, la competencia, la política mundial, los shocks económicos, las tendencias sociales, la competitividad internacional y muchos otros.

Han pasado ya casi cuatro décadas desde las palabras prospectivas de Laidlaw y hoy más que nunca la credibilidad de las cooperativas no es solo cuestionada desde afuera, sino en el mismo seno de las cooperativas se está erosionando la ideología, los principios, los valores y la filosofía, así como la ética, la moral, los principios, la conducta, el comportamiento y la cultura cooperativa.

Es así como se vuelve muy dinámico y lógicamente aplica conocimientos dentro de un ambiente empresarial en constante cambio, por lo tanto, es imprescindible pensar, razonar y actuar para el futuro inmediato, a mediano y largo plazo; lo anterior, implica que lejos de estar cuidando el pasado, deberíamos crear el futuro, afirma Rowen (1998). No obstante, también compartimos la idea de Gibson (1997) cuando señala que “nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático” (p. 1) para respaldar la consideración anterior, por algo, el espejo retrovisor de un vehículo es más pequeño que el vidrio delantero; o como afirman Kriegel y Patler (2001) en su libro Si no está roto, rómpalo, donde surge el cambio de época y no una época de cambio.

La perspectiva del cliente le permite a la cooperativa alinear las medidas fundamentales relacionadas con este, tales como satisfacción, lealtad, retención, adquisición, rentabilidad y segmentos meta, ya que permite identificar y medir explícitamente la propuesta de valor que representan los factores que conducen las medidas de los resultados con clientes, usuarios y dueños de las cooperativas.

Para tratar de visualizar donde se quiere ver al cooperativismo en forma global y de manera particular, se plantean las siguientes tendencias globales que, según Bitar (2016), pretenden determinar los elementos para la acción futura del cooperativismo.

1. Tecnologías disruptivas, aquellas en gestación y cuya difusión transformaría sustancialmente la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas.
2. Escasez de recursos naturales, por ejemplo, agua, alimentos, energía y minerales; cambios en la demanda e innovaciones tecnológicas;
3. Transformaciones demográficas, desplazamiento del poder, nuevos mercados, clases medias en ascenso, migraciones;
4. Urbanización y expansión de las ciudades, concentración de la población, demanda de infraestructura y servicios básicos, calidad de vida, competitividad de las ciudades;

5. Cambio climático, efectos en la agricultura, oportunidades de crecimiento verde, conciencia ciudadana y cambios de comportamiento, y
6. Gobernabilidad democrática, ciudadanos globales interconectados, impacto de nuevas tecnologías en las relaciones sociales, transparencia, seguridad, violencia y crimen organizado, ciberataques.

Cabe destacar que la globalización ha obligado, desde la presión de los Estados, a que las cooperativas tiendan a emular políticas de las empresas de capitales; un ejemplo de lo anterior lo constituyen las iniciativas de fusión, absorción y cierre de cooperativas de ahorro y crédito en varios países de América Latina en la concebida "búsqueda de la eficiencia económica de los factores de producción, promovidas por instituciones de Estado, como el caso de las políticas promovidas en Costa Rica por medio del Banco Central de Costa Rica (BCCR), a través de su Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Lo anterior implicó "perder la percepción de la cooperativa en su localidad", así como la especialización de la gestión cooperativa como intermediarios financieros.

Algunas de estas orientaciones hacen que se erosione el sentido de pertenencia o de la autopercepción del dueño de la cooperativa como suya, por lo tanto, se comienza el alejamiento de los principios cooperativos de equidad, autoayuda y se visualiza al asociado como un número, un cliente sin "rostro humano", con ello se disipa o empieza a perderse la identidad cooperativa.

Los problemas de identidad y naturaleza cooperativa pueden llevar a olvidar el bien común, el bien social y las prácticas en estricto apego a la ética en los negocios.

La mercantilización de la cooperación se puede evidenciar en la gestión orientada a resultados financieros, en desmérito de la mejora del bienestar de su base asociativa, distanciándose de los elementos fundamentales de la doctrina cooperativa. Ante esta disyuntiva, se pueden plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Tiene el cooperativismo su cambio generacional a nivel organizacional y de nuevos asociados en las cooperativas?
- ¿Cómo competirán las cooperativas en este mundo globalizado, sin perder la identidad cooperativa?
- ¿Qué ventajas tomará el cooperativismo de las tecnologías disruptivas, principalmente en las clases más pobres sin acceso al Internet?
- ¿Para ser eficientes es necesario dejar de ser cooperativas en algunas actividades *outsourcing*?

- ¿En la etapa de la planificación las cooperativas toman en cuenta el cambio climático?
- ¿Son las cooperativas respetuosas de los recursos naturales y de su explotación?
- ¿Dentro de la transfiguración demográfica y de localidad están preparadas las cooperativas para obtener ventajas absolutas, ventajas comparativas o ventajas competitivas?
- ¿Ante la posglobalización y las políticas neoliberales de los países Latinoamericanos, cómo se preparan las cooperativas y el cooperativismo?

Aproximación a la prospectiva estratégica

El estudio del futuro contribuye con la necesidad de dar sentido a la existencia. Según como plantea Peter Drucker, la visión de largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales.

Lo anterior conlleva la necesidad de llevar a cabo modelos de exploración sistemática acerca del futuro posible con el objetivo de mantener el equilibrio en cada uno de los elementos del sistema social.

Al respecto, es menester indicar que se deberá comprender cómo moldear, influir o interpretar el futuro y, por lo tanto, se debe aplicar la prospectiva, que, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es: “el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales” (OCDE, 2018; pag 1).

No obstante, son muchas las variables para entender el futuro y cómo estas pueden influir en las tendencias y dilemas en Latinoamérica. Para deducir mejor las prospectivas, para Astigarra (2018) existen cinco puntos primordiales:

La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica.

El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo y aplicable en diferentes funciones de la gestión de la organización, empresa, territorio.

La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas, y su priorización.

La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, en el interior de la organización, empresa, territorio.

En el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización, empresa, territorio, ante los cambios profundos que puede experimentar. (Astigarraga, 2018, p. 3)

Se debe diferenciar entre los procesos de prospectiva y la previsión, para tal efecto se presenta el siguiente análisis comparado.

	Causas de error de previsión	Características de la prospectiva
Visión	Parcial. "En el fondo, todo sigue igual"	Global. "En el fondo, nada sigue igual"
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro es la razón de ser del presente
Futuro	Único y cierto	Múltiple e incierto
Método	Modelos, deterministas y cuantitativos (econométricos) (matemáticos)	Análisis intencional Modelos cualitativos (análisis estructural) y estocásticos (impactos cruzados)
Actitud frente al futuro	Pasiva o adaptable (futuro que hay que soportar)	Activa y creativa (futuro deseado)

Figura 1. Cuadro Comparativo de la Previsión y la Prospectiva

Fuente: Astigarraga (2016).

Para Godet (2009) la prospectiva busca una forma de reflexión colectiva, de una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico. Para el autor, la prospectiva es aquel esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prospectiva es para mitigar la aceleración del cambio, el aumento de la incertidumbre, el futuro no está escrito en ninguna parte y el futuro es la razón de ser del presente. Las ideas clave para la prospectiva estratégica:

- Adoptar una visión global y sistemática
- Tener en cuenta factores cualitativos y la estrategia de los actores
- Cuestionar los estereotipos recibidos
- Optar por el pluralismo y la complementariedad de enfoques
- Movilizar a los actores que posibilitan el cambio

Como corolario tenemos que estas cinco prospectivas afectan directamente los principios cooperativos de la ACI de 1995, los cuales más adelante retomaremos a profundidad; además, es importante traer a colación los principios cooperativos, a saber:

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

Cooperativismo en el contexto internacional

El cooperativismo surge como una alternativa de integración de personas ante los embates de las formas tradicionales de organización del trabajo productivo en la Europa de los finales del siglo XVIII, su acción tiene mayor presencia en la vida productiva a partir del siglo XIX.

En sus orígenes, el cooperativismo constituye un modelo organizativo para impulsar acciones económico-productivas en un contexto donde la fuerza productiva del capitalismo, la expansión de la calidad y cantidad de productos no lograba satisfacer la justicia social: la ausencia de solidaridad, la justicia ligada a la condición social de los seres humanos, la marginación de los procesos reales de toma de decisiones en las organizaciones que más impacto tenían en la vida de la comunidad.

Desde sus inicios en 1844 el cooperativismo ha sido una fórmula compleja de producción, que busca responder a por lo menos tres planos igualmente complejos e importantes para el ser humano:

- Una dimensión espiritual y humana.
- Una dimensión de participación democrática real.
- La conformación de una empresa productiva. (Garita, 1998, p.76)

En su base ideológica, el cooperativismo emerge como una expresión práctica del pensamiento contemporáneo de los socialistas antes las inhumanas consecuencias del liberalismo capitalista que surge a finales del siglo XVII en la Europa Preindustrial. Se destacan en esta fase pensadores como Robert Owen, Saint Simon, Charles Fourier, quienes proclaman la necesidad de crear un orden más justo e igualitario.

Las ideas centrales de los socialistas utópicos plantean en lo esencial, tesis que conciben un mundo ideal donde prevalezca la justicia e igualdad de oportunidades, anticipándose a proponer fórmulas prácticas de solución a los problemas vigentes de marginalidad y exclusión, lo que los lleva a organizar a los trabajadores en fórmulas cooperativas en sus respectivas áreas de influencia.

Complementario con las ideas del socialismo científico y la génesis de otras formas de defensa de los derechos de la clase obrera, se inicia el camino del cooperativismo, con la constitución de la Cooperativa de los Pioneros de Rochadle, que concilian las preocupaciones en el plano económico bajo la cultura de la cooperación.

La cooperación es consustancial al ser humano y a su vida comunitaria; es el resultado de la naturaleza y de la condición gregaria del ser humano, ya que tanto la mujer como el hombre son seres sociales que, para vivir en sociedad, requieren de la convivencia con sus semejantes para mejorar su estado y calidad de vida. De manera que las bases históricas del cooperativismo se encuentran en el origen y naturaleza misma de la civilización, cuya evolución y desarrollo se sustenta en la asociatividad humana, la colaboración, el esfuerzo mutuo y la solidaridad social.

Según la Declaración de Identidad Cooperativa, la organización cooperativa se define como: "una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha 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" (ACI, 1995).

Desde su origen, el cooperativismo ha estado presente en prácticamente todos los países del mundo y ha contado con importantes pronunciamientos de organismos internacionales, los cuales dimensionan y orientan políticas para la relación Estado y cooperativismo, así como el quehacer del cooperativismo en la sociedad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declara que las cooperativas se encuentran dentro de las 16 nuevas entradas añadidas a la lista representativa del patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, según la decisión adoptada por el Comité Intergubernamental para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (ACI, 2016, en <https://www.ica.coop/>).

Los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobaron la Resolución (A/RES/64/136) el 18 de diciembre 2009 durante su 64va sesión. Allí establecieron

el modelo empresarial cooperativo es un factor principal en el desarrollo económico y social, promoviendo, tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en desarrollo, la participación más plena posible de las per-

sonas y que, en particular, las cooperativas contribuyen a la erradicación de la pobreza. Alienta a todos los gobiernos a crear un entorno más favorable al desarrollo cooperativo a través de la promoción y la implementación de una mejor legislación. (ONU, 2009, p. 64)

Ban Ki-Moon afirmó, en alusión al cooperativismo, "con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza" (ONU, 2012, en <https://www.un.org/>)

En la Resolución 193, emitida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su inciso cuarto dice: "establece a los gobiernos que deben establecer una política y un marco jurídico favorables a las cooperativas y compatibles con su naturaleza y función, e inspirados en los valores y principios cooperativos" (OIT, 2002, en <https://www.ilo.org/>)

En la misma dirección importantes figuras públicas internacionales mencionan en torno al cooperativismo: Joseph Stiglitz, Premio Nobel Economía, señala que "las cooperativas son la única alternativa, al modelo económico fundado en el egoísmo, que fomenta las desigualdades" (Stiglitz, 2018).

Por su parte el Papa Francisco en su presentación ante las cooperativas en Italia, indica que:

hay que Globalizar la solidaridad, las cooperativas deben seguir siendo el motor que levante y desarrolle la parte más débil de nuestras comunidades locales, de la sociedad civil y ayuden a las partes más marginales de la sociedad se deben crear más cooperativas que promuevan "la economía de la solidaridad". (Papa Francisco, 2019)

A lo largo de la historia de Latinoamérica, las cooperativas se han insertado en actividades económicas, no por una oportunidad lucrativa de mercado, sino para favorecer los intereses y la atención de necesidades de personas de diferentes comunidades, sectores y gremios de las distintas sociedades (Coto, 2019).

Independiente de todos los diferentes procesos de la geopolítica Latinoamérica, se acumula un siglo de historia y experiencia, en su edad contemporánea, de presencia de importantes organizaciones cooperativas, siendo éstas parte de las organizaciones cercanas a los problemas de la gente y constituyendo uno de los activos importantes del territorio para el desarrollo de sus comunidades.

Dentro de la filosofía del cooperativismo, el factor humano deja de ser un medio para convertirse en la finalidad máxima por la que se constituyó la empresa. En otros modelos empresariales, el factor humano es un medio para obtener los fines económicos de la establecidos.

Valores que inspiraron el interés general, la movilidad y la promoción social por encima del individualismo liberal, permitieron a la ciudadanía a través del cooperativismo, incorporarse en la solución de sus propios problemas en actividades tales como: servicios de energía eléctrica en zonas rurales, organización de la producción, agroindustria, y comercialización, inclusión financiera, servicios de transporte público, salud, vivienda, educación, entre otros.

La cooperativa es el resultado de la acumulación de las pequeñas economías, dado que en su esencia subyace la integración del pequeño ahorro o la pequeña producción, pero que, al estar constituidos por muchas personas, representa una economía de aglomeración de alta retribución social.

En el cooperativismo, las acciones en la gestión educativa se convierten en un principio fundamental para su sostenibilidad, éstas han permitido la profesionalización y especialización de la actividad cooperativa, así como la mejora de las competencias de los cooperativistas.

Cooperativismo y la prospectiva estratégica

Se puede afirmar que, dentro del contexto actual de las Cooperativas en Latinoamérica y el Caribe, es posible un aprovechamiento mayor de las ventajas absolutas, comparativas y competitivas, tomando en consideración, también los ambientes organizacionales:

- Macroambiente: político, económico, social, demográfico, ambiental, legal, tecnológico y de la globalización.
- Ambiente externo: gobierno, dueños o accionistas, proveedores, bancos, consumidores, competencia, clientes o usuarios, productos sustitutos, plan estratégico y otros planes, retos y oportunidades emergentes.
- Ambiente interno: Recursos de la empresa (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), Disposiciones legales y administrativas, así como la Capacidad y aptitud.

Para comprender, entre otras cosas, las tecnologías disruptivas, la conformación demográfica, la preservación y conservación del medio ambiente, las nuevas percepciones sociales, la migración, que forman grandes anillos de pobreza y miseria humana, es necesario una participación más activa de los distintos actores para la identificación del problema, la formulación o diseño, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación tanto de las estrategias como de las políticas públicas.

En el mundo, los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conformada principalmente por países europeos, del Lejano Oriente, los Estados Unidos de América y el interés manifiesto por algunos países de Latinoamérica, identificamos que se han caracterizado por una profundidad estratégica, así como una perspectiva de largo plazo. Esta mirada estratégica la adolecen muchos países de Latinoamérica y el Caribe, así como algunas de sus empresas y organizaciones

Un ejemplo muy claro se da con Alemania, China, Japón y Corea del Sur, que por tradición siempre han sido culturas prospectivas, no así la cultura Latinoamérica y del Caribe. Al respecto, es menester indicar que estas naciones, que hace casi setenta años fueron devastadas por guerras, son potencias mundiales hoy en día. No obstante, todos sus proyectos desde los cotidianos, hasta los más importantes, se puede afirmar que siempre se han apoyado en la toma de decisiones basadas en la prospectiva o la lectura del entorno político, económico, social, demográfico, ambiental, cultural, tecnológico y legal.

Fuertes influencias de la economía neoliberal de las empresas transnacionales han puesto en desventaja política, comercial y de imagen al entorno cooperativo. Al respecto, se puede afirmar con toda claridad que no es un asunto sencillo; todo lo contrario, es un problema complejo, ya que las organizaciones y quienes en ella laboran, se enfrentan en forma constante a necesidades crecientes, especialmente, por la falta de conocimiento en aspectos básicos de capital humano, recursos financieros, tecnológicos, y materiales, que las obliga a trabajar con criterios claros de racionalidad. Por ende, surge la necesidad de redescubrir el portafolio o gran variedad de diagnósticos requeridos para establecer una verdadera gerencia de la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos, la tecnología, el clima o cultura organizacional en relación con el ambiente interno, externo y el macroambiente que responda verdaderamente al plan estratégico, plan de acción, plan de mercadeo, plan de negocios, plan de capacitación y desarrollo, plan de análisis de la rentabilidad orientadas al mercado y planes anuales operativos de la empresa cooperativa.

La gestión de las cooperativas ha estado estimulada por la identificación de las necesidades de las personas de su base asociativa, el liderazgo colectivo, su base

de convivencia social y el empirismo, los cuales fueron el motor que ha potenciado la planificación institucional. Al especializar algunas de las áreas de gestión en las cooperativas con profesionales en el campo de la gestión, cabe preguntarse hasta donde el tecnicismo ha venido a orientar acciones en apego con el carácter doctrinario, principista y participativo de la naturaleza cooperativa.

¿Qué entendemos por prospectiva?

En muchas cooperativas, cuando miramos hacia el futuro, no sabemos con certeza hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar allí; no obstante, a pesar de que existen múltiples interpretaciones o definiciones, la prospectiva es el enlace entre las etapas del proceso administrativo y la estrategia, o también, el enlace de las etapas del proceso administrativo y las políticas públicas, ya que es la forma que nos permite tomar decisiones a futuro, toda vez que, con frecuencia, nos encontramos con cooperativas que no tienen una dirección o un norte claramente definido y mucho menos un Plan Estratégico (misión, valores, visión, políticas, objetivos, estrategias, presupuesto y valores), como dice el proverbio del Corán: “Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí” (Xtratexia, 2013, p.1).

Según Sergio Bitar (2014):

la prospectiva requiere de una comprensión cabal de los cambios mundiales”, igualmente considera respecto cómo, para incidir la prospectiva en la estrategia se debe, “pasar a la estrategia, y esta incidir en las políticas públicas, requiere de una comprensión cabal de los cambios mundiales.

La prospectiva se apoya en la lectura de las tendencias que se consideran dominantes. A continuación, es importante destacar que luego se condensan los eventos o fenómenos circunstanciales, los cuales, al ocurrir, forjarían otras condiciones o escenarios basados en las combinaciones de situaciones, así como tendencias. Es así como la exploración de los diversos escenarios permite la propuesta de diferentes opciones a escoger, para luego inferir, analizar a cabalidad sus posibles consecuencias (Consejo Nacional de Inteligencia, 2012).

La prospectiva trata de comprender y dominar la incertidumbre y sus posibles consecuencias. Hay quienes sostienen que no es posible discernirlos porque el razonamiento humano tiende a desechar la alta fluctuación y los acontecimientos extremos. Techcast (2013) considera que la inseguridad por medio de la prospectiva contribuye a disminuir la incertidumbre.

Es así como Godet y Durance (2011) en un informe sobre la prospectiva estratégica, manifiestan sobre las virtudes y aportes de la prospectiva, lo siguiente:

parte de poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno. (p. 35)

El acto prospectivo o la indagación como tal, contribuye, ayuda y esclarece el futuro por venir de una manera activa, proactiva y preactiva. Es así como Godet (2007), define la pesquisa prospectiva como la acción de la "anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual tiene que ver con 'ver de lejos, largo y profundo', pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción" (p. 10). De ello, deduce Godet, que la prospectiva toma en cuenta que, aunque el mundo está en continua evolución, las dificultades persisten. Que los involucrados claves se ubican en el sitio de la ramificación; contribuye a comprender lo complejo y complicado, por medio del planteamiento de cuestionamientos acertados y no dar por aceptadas las ideas del medio (Godet, 2007).

Parafraseando, un ejemplo de lo anterior, es cuando David Osborne y Ted Gaebler (1997), manifiestan que es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina cómo se distribuye y ejerce la autoridad política. Frente a esta realidad, el Estado y el sistema de gobierno, se han desarrollado, diversos métodos de sistematización, desde la antigüedad.

Además, Avendaño y Rodríguez (2013) proponen la prospectiva organizacional, la cual se fundamenta en el establecimiento de variables e indicadores para proponer, implementar un modelo de control gerencial coherente a los requerimientos específicos de cada organización.

Por su parte, Mojica (1992) define que la prospectiva es "la identificación de un futuro probable y deseable, que depende del conocimiento que tenemos, sobre las acciones que el hombre quiera emprender y son los actores quienes deciden qué se debe conservar y qué se debe cambiar" (p. 1). Es así como la prospectiva es la herramienta a nivel las organizaciones públicas y privadas, que permite modelar los eventos futuribles. Con ello, se comprende que lo fundamental es la administración con eficacia y eficiencia de la información asimétrica del entorno, para convertirla

en información (mercado, sector público, sector privado, nuevas leyes, tendencias mundiales, las universidades, entre otros actores) que permita la incubación de las posibles estrategias futuras así como la creación del conocimiento. Es así como las cooperativas pueden empezar a moldear su futuro de incierto a un futuro con certidumbre.

Quiroga (2008) interpreta la prospectiva como el análisis de los eventos futuros, tomando en cuenta los acontecimientos del pasado y presente, desde la perspectiva del análisis cuantitativo, cualitativo o mixto. Con ello, se pretende comprender la conducta de los actores participantes en el transcurso del tiempo. Es de esta forma, la técnica del análisis prospectivo contribuye a comprender la incertidumbre y, con ello, poderla moldear cómo tratar de sacar ventaja a los eventos futuros, se apoya para la creación de una estrategia a futuro.

Como corolario tenemos que la prospectiva, a nivel organizacional, es una técnica, que se basa en diferentes herramientas para la correcta planificación estratégica a futuro, ya que la prospectiva le permitirá al cooperativismo observar, razonar y plantarse para poder afrontar los desafíos inesperados en la actualidad económica, la economía del servicio y del conocimiento, las tecnologías disruptivas, el cambio climatológico, el cambio ético del sujeto y de las organizaciones con fines y sin fines de lucro. Para tal efecto, existen tres grandes preguntas estratégicas:

1. ¿Dónde estamos ahora?
2. ¿A dónde queremos ir?
 - ¿Ámbitos en los cuales participar y posiciones de mercado a vigilar?
 - ¿Necesidades de compradores y grupos a atender?
 - ¿Resultados a alcanzar?
3. ¿Cómo llegar allí?

Importancia de la prospectiva en las organizaciones

Evolución de la planificación organizacional

La administración inició con la presencia del ser humano, toda vez que emergió en la época primitiva, ya que se mostraron fenómenos administrativos o de gerenciamiento en la forma de planear, organizar, dirigir y controlar la forma de cazar, recolectar alimentos o en la construcción de pirámides (Perú, México y Egipto, entre otros). Por lo

tanto, la gestión del conocimiento, siempre ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones y empresas.

Los hombres de Cromagnon vivieron simultáneamente con los de Neandertal y, hace unos 50.007 años, éstos desaparecieron. ¿Por qué sobrevivió una especie y la otra desapareció, si ambas se servían de las mismas herramientas y lenguaje? Los hombres de Cromagnon tenían un calendario lunar y correlacionaron este transcurso de los días con las costumbres migratorias del bisonte, mamuts, renos y caballos silvestres. Esta percepción quedó documentada en pinturas rupestres y en series de talladuras que estos realizaban en cuernos de venados. Éstos aprendieron que les bastaba con ponerse al acecho con sus lanzas ciertos días del año en determinados lugares cerca de los ríos para cazar. Cuando se dieron cuenta que los animales empezaban a escasear, comenzaron a cuidar ovejas y domesticar perros para cuidar los rebaños. Mientras tanto el hombre de Neandertal dispersó sus recursos y hombres en busca de encuentros ocasionales. Asignó mal sus recursos y desapareció.

La evidencia histórica demuestra que existe una disparidad entre el objeto de estudio y el desarrollo del estudio del objeto en la administración donde, desde el punto de vista de las dos tribus indicadas, se demuestra cuál de ellas, fue la que mejor aprovechó los recursos existentes para una gestión o gerencia exitosa en la preservación y conservación del conocimiento transmitido por medio de pinturas rupestres, entre otros. Pero la pregunta a hacer resaltar es ¿cómo consiguió el hombre de Cromagnon los conocimientos sobre los hábitos migratorios? Sin duda alguna mediante múltiples observaciones realizadas por diferentes individuos en diferentes etapas (método científico). ¿Qué hubiese sucedido si el primer hombre de Cromagnon que observó los hábitos migratorios de los animales no hubiese comunicado y compartido su conocimiento u observación a sus congéneres?: Por supuesto que el conocimiento, se habría perdido con él y los otros seres condescendientes, tendrían que haber comenzado nuevamente. No obstante, el hombre de Cromañón fue más competitivo que el de Neandertal y consiguió triunfar en un mercado donde lo que estaba en juego era la supervivencia.

Es menester indicar que la primera escuela de administración fue en Constantinopla a finales del siglo XV y desde su origen hasta el siglo XVII, la administración se confunde con materias de gobierno como política, justicia, economía y finanzas. En el siglo XVIII, el mundo pasó de la Sociedad Artesanal a la Sociedad Industrial, mediante la maquinaria tomó lugar sobre la fuerza humana y la manufacturación en las fábricas, ya que se hace mención del gerente como persona que asigna, dirige las tareas, garantiza los materiales necesarios para la producción, entre otros.

Durante el siglo XIX, los ingleses lograron crear una base industrial universal, que les permitió modificar la producción de muchos de los bienes de consumo existente en aquella época, por medio del comercio internacional de materias primas (minerales y carbón, por ejemplo), maquinaria industrial y textiles, entre otros. A finales de este siglo, se rompieron los esquemas de fabricación y comercialización al desarrollarse la producción en serie, como el mismo Taylor y Fayol lo establecieron (grandes líneas de ensamblaje, por ejemplo) y, efectivamente, se logró producir en grandes series de producción, maquinaria, equipo y bienes de consumo. Existe un eje transversal y es precisamente: la productividad.

El mundo pasa de la Sociedad Industrial a la Sociedad del conocimiento y de la Información, la cual se caracteriza porque:

- Su desarrollo está basado en el uso, manejo, disponibilidad y comercio del conocimiento y de la información.
- El uso y comercio del bit del conocimiento y de la información en lugar de la materia como elemento fundamental del comercio.
- El conocimiento y la información se convierten en el eje central de todas las actividades humanas.

A la sociedad de la información también se le ha denominado como "Sociedad Digital", porque toda la información se presenta, maneja y comercia en forma de trenes de dígitos (formato digital).

Se puede afirmar que: "la Gerencia o la Administración", se presentó como eje transversal en las épocas de la Antigüedad, la Edad Media, la Moderna y la Contemporánea. Lo anterior, en vista que la administración y ahora la gerencia ha evolucionado desde las teorías hasta los distintos enfoques, donde se identifica la capacidad para satisfacer los objetivos (plan estratégico) de la organización, empresa, institución o ente, mediante la satisfacción del cliente, usuario o del interés general.

Ante la transcendencia de una época marcada por la incertidumbre y la poca predictibilidad, las organizaciones tanto públicas, como privadas y sociales se ven en la urgente necesidad de desarrollar procesos de prospectiva que les permita orientar las decisiones actuales de cara al futuro.

Diferentes perspectivas

El tratadista Rowan Gibson (1997), manifiesta que:

la historia de la humanidad está enmarcada desde el punto de vista del cambio, en los momentos claves y cada uno de ellos se encuentra relacionado con “el nacimiento de un nuevo sistema de generación de riqueza” El primer momento está ligado con la invención de la agricultura, dando lugar a la economía agrícola; luego la Revolución Industrial, considerada una “segunda ola de cambio”; basada en una economía de producción de masas. A mediados de los 80, se habló de la “tercera ola” ligada con la revolución del conocimiento. Las instituciones, los gobiernos, el sistema cooperativo, la familia, la iglesia no aceptan de un modo fácil ser gobernados ciegamente. Los nuevos sistemas políticos, se quejan de la ingobernabilidad enfrentada por los distintos gobiernos, con el fin de llegar a los acuerdos comunes. De esta manera, se menciona que el poder ha sido trasladado de la institución al individuo. (R. Gibson, 1997, p. IX)

La prospectiva significa que el futuro no es una prolongación del pasado, ni mucho menos algo espontáneo o de carácter reactivo, ésta es el producto de la interrelación de múltiples factores, actores y variables que actúan actualmente en dependencia de sus proyectos futuros.

Otra aproximación a este concepto dice que la prospectiva implica nuevos desafíos, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se pueden establecer los siguientes hallazgos sobre la importancia de la prospectiva en las organizaciones:

- a) Globalización: las organizaciones no se encuentran solas. Estas comparten su diario vivir en un mundo globalizado, de apertura de mercados, de organismos internacionales, etc. Por lo que es necesario la correcta articulación de una prospectiva para la sobrevivencia, adaptación, y éxito de la organización.
- b) La 4ta. Revolución Industrial: favorece la globalización comentada anteriormente. La organización se encuentra dentro de una serie de cambios vertiginosos que se originan en el exterior de su ambiente (ambiente macro: la tecnología), por lo que la visión a largo plazo es fundamental para

concebir en el futuro, esos cambios tan radicales que se van desarrollando para la organización.

- c) La proactividad: como se mencionó anteriormente, la prospectiva da fruto al concepto de proactividad. Esta proactividad se refiere desarrollo estable y óptimo de una visión de calidad, de largo plazo, sistémico y basado en la investigación. Esto le va permitir a la organización informarse y lograr mediante los distintos métodos de prospectiva (como lo pueden ser el método Delphi o incluso el mismo FODA), disminuir el impacto de manera considerable de esos cisnes negros que azotan constantemente el ambiente organizacional.
- d) No se trata de que el beneficio es solo para compañías grandes, sino que cuando compañías pequeñas se unen, estén empezando a crear redes, asociaciones de riesgo compartido. Consorcios de investigación y desarrollo y asociaciones estratégicas que cruzan las fronteras corporativas y nacionales.
- e) En la actualidad estamos viviendo en una sociedad altamente tecnológica. Estas tecnologías de la información tendrán profundas consecuencias en la forma en que organizamos el futuro y en la satisfacción que se exigirá a los líderes.

En muchas organizaciones, cuando miramos hacia el futuro, no sabemos con certeza hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar allí. En los ambientes estables la tendencia organizacional se dirige a mecanizarse, esto se debe a que el factor humano no es tan indispensable para las organizaciones, como todo es fijo, producir con un valor agregado no es relevante para las empresas.

Análisis prospectivos para simulaciones de escenarios

Existen varios métodos para el desarrollo de análisis prospectivos, entre ellos cabe citar: Micmac, Mactor, ejes de Schwartz y Multipol. Los análisis prospectivos para poder realizar simulaciones deben utilizar la metodología que comprende al menos doce pasos esenciales: 1) identificación y caracterización del sector empresarial o empresa; 2) definición y selección de actores para prospectiva; 3) definición de la muestra poblacional; 4) panel de expertos; 5) identificación de factores y variables claves; 6) diseño de talleres de prospectiva; 7) diseño de un cuestionario Delphi; 8)

diseño del proceso de aplicación del Delphi; 9) aplicación de la herramienta Delphi; 10) codificación y tabulación de la información: resumen de las visiones; 11) análisis de la información; escenarios; 12) objetivos y estrategias (Quiroga et al., 2008).

¿Cómo prepararse para comprender y ajustar las decisiones futuribles?

Para comprender y moldear el futuro, la administración cuenta con la prospectiva, para luego formular la estrategia más probable. Por ello, debe implementarse como política organizacional en las cooperativas. Con esta herramienta se fortalecerá la toma de decisiones y bajará el grado de fracaso. La prospectiva contribuye a entender las posibles externalidades positivas y negativas del entorno, local, regional y mundial. Para la Cámara de los Comunes, Comisión Selecta de la Administración Pública en Inglaterra, las planificaciones cortoplacistas y frágiles circunscriben la capacidad de gobernar, para ello, expresa que se deben dar las competencias a los funcionarios públicos, con el objeto de prepararlos a tener un pensamiento adecuado en la comprensión de la incertidumbre, provocaciones inesperadas del mañana, así como poder administrar el riesgo (House of Commons, Public Administration Select Commission, 2015).

Los análisis prospectivos

Según Sergio Bitar, para América Latina y El Caribe, las cosas que hay que repensar son los recursos naturales (agua y la energía), las tecnologías disruptivas, las inversiones o cambios demográficos, las urbes, el cambio climatológico y la concientización de la ciudadanía. Además estos países están presentando un lento crecimiento económico, los Estados Unidos está modificando sus acuerdos de libre comercio con esta región, por supuesto en detrimento de esta. O que está planteando un futuro muy inestable, con ello obligando a los gobiernos latinos y caribeños a cambiar en el corto plazo sus fuerzas laborales, sus exportaciones y migraciones, así como externalidad negativa el acrecentamiento de la pobreza.

La prospectiva contribuirá a saber sacar ventaja de dicha situación. Ante este futuro incierto, la tipificación de los posibles escenarios contribuye a comprender las posibles estrategias ante estas eventualidades. Ante estos eventos Bitar (2016) expone:

La prospectiva cumple la función de vigía; alerta y anticipa. Mientras la prospectiva explora, la estrategia construye un camino y señala las medidas. Además, la prospectiva exige enlazar fenómenos diversos, procesos distintos, utilizar disciplinas múltiples, para interpretar en forma integral y dinámica acontecimientos complejos. En definitiva, es otra forma de pensar. Esa reflexión obliga a una constante revisión de las políticas públicas. (p. 24)

Para solventar esto, las correcciones deben ser para las tendencias de largo plazo y no únicamente a corto plazo, para poder ajustar los embates del mercado mundial y regional; con ello se ajusten la toma de decisiones a solventar las posibles bajas en la productividad, la igualdad y la participación. Con ello la propositiva contribuye resistir los cambios inesperados, evitando tomar desprevenido a los países y en estos casos a las cooperativas de los problemas futuros. La manera de repensar el futuro desde la prospectiva es plantear se escenarios a años plazo en el futuro, pero además como dice Bitar "anticipar las consecuencias es preguntarse si se previeron a tiempo los principales cambios de los últimos 20 años y si habría sido posible tomar mejores decisiones y aprovechar mejor el tiempo."

A modo de ejemplo algunos tópicos que nunca se tomaron en cuenta como;

- I. Internet: algunos países y empresas sacaron ventajas competitivas en este reglón.
- II. China: los países africanos y latinoamericanos se han visto beneficiados relativamente, pero no han sabido cómo sacar una mejor ventaja con China.
- III. Crisis financiera: ni los países más desarrollados pudieron prever los problemas financieros del 2008, esto principalmente por la alta sofisticación tecnológica de las bolsas de valores y los bancos, nadie se tomó el tiempo para analizar las posibles consecuencia, Latinoamérica se salvó, por sus problemas económicos de las décadas del siglo anterior, los que los había obligado a tomar decisiones restrictivas y a la baja sofisticación de sus mercados financieros.
- IV. Cambio climático: Muy pocos países han tomado en cuenta este hecho, y siguen contribuyendo para el desastre ecológico, cabe rescatar la visión prospectiva de Costa Rica, en este asunto ambiental/cambio climático, que desde los años de 1970, casi la tercera parte del país es una reserva biológica reservada.

- V. Nuevos comportamientos: La enseñanza, la emancipación financiera, la mejora del nivel de vida así como las tecnologías de la comunicación han acelerado los cambios de conciencia y de comportamiento de los ciudadanos.

De ahí la importancia de utilizar la prospectiva para poder interpretar las tendencias y poder moldear las estrategias futuras. Con ello, se evita la desconexión de las decisiones a corto plazo y largo plazo, así podrán las cooperativas sacar ventajas comparativas con el resto de las empresas de la región y del mundo.

Otros aspectos a tomar en cuenta para las previsiones futuras, con la técnica de la prospectiva, es el aumento de la clase media. Como es sabido, esta clase contribuye al desarrollo económico de un país. Con esta información son muchos los escenarios prospectivos que se pueden plantear para poseer con ventaja a las cooperativas en sus localidades y regiones.

Objetivos prospectivos a nivel de Latinoamérica y el Caribe

Los gobiernos democráticos en esta región todavía no se afianzan como debería ser, en donde se respetan las garantías sociales, económicas y hasta de seguridad. Latinoamérica adolece de mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad para poder competir a nivel global. Todavía está pendiente evitar una discriminación con las tecnologías disruptivas en las clases de menor poder adquisitivo, como se da en el acceso a la buena educación, a la salud, la vivienda, trabajo y seguridad. Muchas cosas de estas con la inclusión social se pueden solventar, las cooperativas son un medio para cooperar y contribuir a disminuir estas disruptivas socioeconómicas y tecnológicas. Hoy más que nunca es importante la cooperación e integración latinoamericana cooperativa, con ello, fortalecer las transacciones de servicios y productos, penetrar otros mercados en donde se ocupa más capital. Y con ello se contribuye al comercio justo, seguridad alimentaria así como el empoderamiento de la propiedad productiva y financiera en las manos latinoamericanas por medio de las cooperativas.

El modelo cooperativo como un todo contribuye a mejorar como brazo negociador con los políticos, el Estado que este último siempre está a favor de las fuerzas económicas de mercado de las empresas más poderosas y transnacionales. Repensar como el cooperativismo puede convertirse en verdaderos movimientos sociales, con ello garantiza la democracia social, política, financiera y la tenencia de la propiedad productiva.

Es deber del cooperativismo como una tarea prospectiva tratar que la brecha digital (Latinobarómetro, 2013) (OCDE, 2011) acrecenté la desigualdad social y económica que la vez no saque de los mercados a las cooperativas en cada lugar, región o país. Piketti denuncia que en los últimos tres siglos la acumulación de riqueza ha sido a favor de las empresas o tenedores de los capitales financieros y de producción en detrimento a los trabajadores.

Los objetivos y metas para las cooperativas

La Organización de la Naciones Unidas (ONU) declaró el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas y estas fueron las palabras de su Secretario General de la ONU, Ban Ki-Moon: "las cooperativas son un recordatorio para la comunidad internacional de que es posible aspirar al mismo tiempo a la viabilidad económica y la responsabilidad social", pero realmente en la estrategia de las cooperativas se ha tomado en cuenta estas palabras para conceptualizarlas a futuro y hacerlas realidad.

Por su parte, los objetivos de las Naciones Unidas para el Año Internacional de las Cooperativas consistieron en:

- Elevar la conciencia pública sobre las cooperativas y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Promover la formación y desarrollo de cooperativas.
- Estimular a los gobiernos a establecer políticas, leyes y regulaciones conducentes a la formación, el desarrollo y la estabilidad de las cooperativas. (ACI, 2013, p. 2)

Algunas de las Tendencias Globales más cruciales son:

- La degradación medioambiental y el agotamiento de los recursos
- La inestabilidad del sector financiero
- Unas desigualdades crecientes
- La creciente brecha en la gestión global
- Una joven generación aparentemente poco comprometida
- Una pérdida de confianza en las organizaciones políticas y económicas.

Las cooperativas ya contribuyen de manera significativa a aliviar esos apremiantes problemas globales (ACI, 2013, p. 3).

El objetivo consiste en construir el mensaje cooperativo y definir la identidad de las cooperativas para garantizar una autoridad económica moral y una condición de "mejor empresa" a las cooperativas. Es importante distinguir entre 'identidad' y 'mensaje'. En sentido general, la 'identidad' es el significado que tienen las cooperativas para el propio sector y sus miembros, saber cómo se ve al mirarse al espejo; el 'mensaje' es la forma en que se comunica y se proyecta la identidad de las cooperativas hacia el mundo externo mediante la educación, el suministro de información, el marketing, los logotipos y otras formas de relación con quienes no son cooperativistas (ACI, 2013, p. 21).

Por su lado, Barbero (2001) en relación con las nuevas tecnologías, hace del espacio "desterritorialización de los mapas mentales y de las formas de percibir lo próximo y lo lejano" (p. 1). Además, los espacios desde la experiencia doméstica que da la televisión y la computadora se transforman en territorios virtuales. Es así como el investigador dice que la televisión, la computación, el Internet son los medios que promueven un tiempo presente, que niega el pasado arremetiendo contra la conciencia historia: "la obsesión del presente implica a su vez una flagrante ausencia del futuro". Esta sensación que producen los medios deja a la sociedad sin proyectos, con los cuales impulsar ningún cambio ni transformación futura. Así desintegrados, pero conectados en redes, emergen los nuevos modos para compartir espacios de interacción y comunicaciones que ofrecen las tecnologías de la información (desde casa hacia la ciudad).

Las nuevas tecnologías disruptivas propician un mundo común que es privado y comunitario a la vez, por lo que la sociedad empieza a dar y reconocer la heterogeneidad que es el mundo actual, lo cual replantea una sociedad menos solidaria, pero a la vez más conectada.

Parafraseando a Uranga (2004) el cual propone cómo se debe "plantearse qué tipo de organización social y política queremos, qué tipo de democracia, para garantizar la totalidad de los derechos humanos básicos" (p. 5). Ello es posible por medio del cooperativismo. Teniendo cooperativistas con educación y sin brecha digital.

La tercera cumbre de la Asociación Cooperativa Internacional, señala varios paradigmas, de los cuales se analizaran cinco de los nuevos propuestos que son las perspectivas que deben tener muy en cuenta las cooperativas de la región Latinoamericana y del Caribe, a saber:

- Las cooperativas y empresas de Economía Social constituirán modelos paradigmáticos empresariales siendo objeto de imitación de las empresas capitalistas. La prospectiva probable o futurible, es que dada a la experiencia de más de doscientos cincuenta años las cooperativas se utilizarán de "prototipo" a las empresas capitalistas que deseen evolucionar.
- La empresa capitalista, actual y futura, tratan de asemejarse a las de Economía social, ya hoy en día las empresas con fines de lucro, dan bono o premios para los usuarios o entrega de acciones que es una modalidad de redistribución de utilidades, la creación de empresas mixtas (Estado Sector privado y/o sector privado y cooperativas o consorcios cooperativos con empresas privadas o el estado), las empresas capitalista imitan las operaciones a las de la economía social. Igualmente, los principios que sustentan a la doctrina neo liberal tienden a moderarse y fundirse con las de la economía social.
- El éxito de algunas cooperativas y ciertas actividades que las personas a nivel global avalan de las cooperativas y empresas asociativas, hace atractivo para que las empresas privadas a futuro traten de hacer alianzas estratégicas como modalidades mixtas con mayor participación en la gestión (cogestión), en la distribución (reparto de beneficios entre los trabajadores y hasta a los usuarios) y en la democratización en todas sus dimensiones de la sociedad global, basándose en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- El cooperativismo a veinte años, deberá de fomentar el emprendedurismo social para proyectos de alta tecnología y creación de empresas asociativas que salgan de las cooperativas y se mantengan bajo el paraguas cooperativo y social.
- El envejecimiento y mayor esperanza de vida, es un hecho en la mayoría de los países que están en la transformación de la pirámide demográfica. Da pie a que nazcan otros tipos de cooperativas o empresas de la economía social para atender las necesidades de una población cada vez más envejecida. Y cada vez se den menos nacimientos lo que va a afectar el reemplazo generacional de las cooperativas.
- La paradoja cooperativa como factores positivos y negativos del desarrollo cooperativo y de la economía social. A saber las externalidades positivas,
 - a) Acrecentamiento de la población desprovisto de servicios
 - b) Experiencia en la administración de empresas cooperativas en todos los ámbitos económicos

- c) Cooperativas de gran dimensión similar a las grandes empresas capitalistas (aquí la paradoja o trampa del éxito cooperativo)
- d) Mandos expertos y doctrinarios de alta capacidad
- e) aumento de centros educativos de muy buena calidad e incluso universidades.

Entre las externalidades negativas se puede señalar que:

- a) Cada vez se da menos identificación y participación de los socios en las cooperativas, ya sea porque no se apropian de su cooperativa, por culpa de una tecnocracia o por las tecnologías disruptivas.
- b) Posiciones egocéntricas que impiden la constitución de un gran sector cooperativo, sus integraciones mayormente son sólo de personas más no de entidades.
- c) Descenso de la representación de cooperativas de producción y trabajo
- d) Ausencia de "emprendedores" para incrementar y promocionar el cooperativismo.
- e) Ausencia de un programa que propicie la creación de cooperativas

Es aquí donde está la importancia de la prospectiva estratégica, como Mintzberg y Quinn (1991) disertan sobre cómo los directivos responsables de la planificación deben ser consecuentes de aquellos aspectos del entorno de su organización especialmente idóneos al cambio que afectará el futuro de la misma.

La paradoja del éxito cooperativo como corolario.

Por antonomasia, el ser humano es egoísta por nacimiento, pero solidario por conveniencia (Li, 2013), esto es el resumen de la creación o no de muchas empresas solidarias y sociales. La carencia de recursos obliga al sujeto emprendedor a una disyuntiva: crea una empresa solo o en sociedad, esta puede ser con fines de lucro o sin ellos. La carencia de recursos muchas veces obliga a pensar en ser solidario por conveniencia. Es aquí en donde empiezan a darse las paradojas cooperativas, los padres pobres conforman una cooperativa, si con el tiempo esta es exitosa y mejora sustancialmente su nivel socioeconómico, la evidencia es que los hijos no conforman organizaciones cooperativas o sociales.

Si una empresa de la economía social y solidaria fracasa la comunidad les cobra como una estructura fracasada, pero si al contrario se vuelve exitosa y es referente importante con la contribución del PIB de un país, o lugar, la sociedad la tilda de empresa capitalista. Pero aún más, si la empresa social empieza a crecer, se empieza a dar una tecnocracia que se aísla de sus asociados o codueños, lo cual en el corto plazo, los copropietarios no consideran su cooperativa, nada más como una empresa que le compra o le vende un producto.

La identidad cooperativa se pierde en ambos sentidos del copropietario hacia su cooperativa y de la cooperativa hacia su asociado. Esto genera la creación de un clima individualista y no solidario. Más aún si las cooperativas fomentan la atracción de nuevos asociados sin hacerles saber que lo que están por conformar es una asociación sin fines de lucro y en donde nadie puede usufructuar a costo de otro, el ejemplo más claro se da con las cooperativas de ahorro y crédito, donde fomentan traer más asociados por la cuota baja de interés y no por ayuda mutua. En donde ya no tratan al asociado como tal, sino como cliente. Pensando prospectivamente, a mediano plazo esta cooperativa se comportará como una empresa con fines de lucro.

Otra paradoja muy interesante es que entre más grande en cantidad de asociados y más dispersa esté la cooperativa, esta tiende a comportarse como una empresa transnacional, en medir sus resultados por rendimientos económicos y no por ayuda, apoyo social y mucho menos por apoyo ético.

Eso es importante tenerlo presente para la planeación estratégica desde la perspectiva, mantener en los planes futuribles los ocho principio cooperativos, para mantener presente en el futuro lejano el modelo social de las cooperativas.

A partir del análisis comparado de los Censos de Cooperativas de Costa Rica, República Dominicana y Paraguay se determinaron las principales dimensiones sobre las cuales debe mantener la acción del cooperativismo (Coto, 2015, p. 182)

1. Dimensión sociodemográfica: está referida con la cantidad de organizaciones cooperativas y puntos de servicios que existen en la sociedad.
2. Dimensión Marco Jurídico- Regulatorio: Las cooperativas establecer normas jurídicas, códigos de conducta social, reglas y límites sociales en sus comunidades de influencia.
3. Dimensión democracia y participación social: las cooperativas son escuelas de democracia; llevan a cabo prácticas permanentes de participación y renovación de cuerpos directivos
4. Dimensión económica productiva: las cooperativas brindan servicios y productos en los principales sectores de la economía.

5. Dimensión social: Las cooperativas aportan en la generación de empleos, servicios educativos, vivienda, y recreación
6. Dimensión gestión del conocimiento y desarrollo: las cooperativas generan procesos de promoción y evolución social a partir de la educación, formación, investigación y desarrollo. La profesionalización y especialización del productor forma parte de las acciones de las cooperativas. La Tecnología será una variable fundamental para poder fortalecer la acción disruptiva de las cooperativas
7. Dimensión contribución la comunidad: el cooperativismo por principio cooperativo realiza acciones para la contribución con la comunidad
8. Dimensión acción con el gobierno: el cooperativismo es un actor público no estatal, que sirve como agente implementador de políticas públicas en diversos campos. Se evidencian las relaciones público-cooperativas en la construcción social de los diferentes países.

Referencias

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2013). Plan para una Década Cooperativa

Alianza Cooperativa Internacional – ACI). 2016, en <https://www.ica.coop/>.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. <https://bit.ly/3JboVOr>

Astigarraga, E. (2018). *Prospectiva*. <http://www.prospectiva.eu/prospectiva>

Barbero, J. M. (2001). *Trasformaciones comunicativas y tecnológicas de lo público*. Mineo, s/f. Cuadernos Del Seminario Interdisciplinario de Comunicacion.. V.1 Pag 10

Bitar, S. (2014). Entrevista. Bitar, S. (2014). Entrevista

Bitar, S. (2016). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Naciones Unidas, Santiago de Chile. Editado por Cepal

Cely, B. (1999). *Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos*. Revista ingeniería e investigación N44. Septiembre 15. Disponible en:http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bupfBfm_fVcJ:dialnet.unirioja.es/download/articulo/4902902.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. <https://bit.ly/3XxuUBs>
- Consejo Nacional de Inteligencia de los Estados Unidos (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. <https://bit.ly/3JeIULV>
- Cooperativas de las Américas. (s/f) III Cumbre Cooperativa de las Américas Por una integración que genere un cambio social. Documento Eje 4: Nueva Sociedad y Prospectiva Cooperativa
- Coto Moya, L. G. (2019). Cooperativismo y su contribución a la Democracia Económica. Periódico la República. <https://bit.ly/3Jb04dD>
- Coto Moya, L. G. (2015). La contribución del cooperativismo a la Gobernabilidad Democrática. <https://bit.ly/3WKHHPW>
- David Osborne y Ted Gaebler (1997) «La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Revista de las Cortes generales. Pag 1
- Papa Francisco (2015). *Discurso del Santo Padre Francisco a los representantes de la Confederación Italiana de Cooperativas*. Vaticano.
- Programa de Naciones Unidas - PNUD, USA 2009, p. 64
- Garita, Luis 1998. *Revista Horizontes – Cenecoop R.I. Costa Rica* p.76
- R Gibson (1997). *Repensando el futuro: los negocios, los principios, los mercados, las competencias, el liderazgo y el mundo*. Bogotá: Norma, 1997
- Godet, M. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Lipsor.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. PROSPEKTIKER.
- Godet, M. y Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO.
- House of Commons. (2015). *Leadership for the long term: Whitehall's capacity to address future challenges*. <https://bit.ly/3XTNV0E>
- Kriegel, R. J. y Patler, L. (2001). *Si no está roto, rómpalo*. Editorial Norma.

Li, F. (2013). *El modelo cooperativo costarricense*. EUNED.

Corporación Latinobarómetro (2013). Informe 2013. Santiago de Chile. Nov 2013

Mintzberg, H. (1989). *Inside Our Strange World of Organizations*; New York: The Free Press.

Mintzberg y Quinn (2003). *Estrategia organizacional*. Capítulo II- URBE.

Mojica, F. (1992). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Legis.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2012). Looking to 2060: Long-term global growth prospects. OECD Economic Policy Papers, N° 03. <https://bit.ly/3XPpKAI>

Organización de Naciones Unidas - ONU, 2009. *Resolución (A/RES/64/136) el 18 de diciembre 2009 durante su 64va sesión* p. 64)

Papa Francisco. *Discurso del Santo Padre Francisco a los miembros de la Confederación de cooperativas Italianas*. Vaticano 16 de marzo de 2019

OXFAN. *Desigualdad extrema y secuestro de la democracia en América Latina y el Caribe*. 2015

Piketty, T. (2014). *Le Capital au XXI Siecle, Seuil*. BID.

Quiroga, D., Hernández, B., Cerón, S. y Torres, M. (2008). *Prospectiva empresarial. Caso pymes del sector metalmeccánico de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente.

Quiroga, D. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Revista Economía y Administración*, (70), 23-39.

Revista de Idelcoop – Año 1981 – Volumen 8 – N° 28/29 XXVII CONGRESO DE LA A.C.I.

Rodríguez, J. 2000. Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. *Revista Economía Industrial (España)*. Vol. 6, No. 342: 13 – 20.

Rowen, G. (1998). *Repensando el Futuro*. Editorial Norma.

Techcast (2013). TechCast: A Virtual Think Tank Tracking the Technology Revolution. www.techcast.com.

Uranga, W. (2007). *Prospectiva Estratégica desde la Comunicación*. Buenos Aires Argentina 2007.

Uribe, C. (1998). *Crisis ideológica del cooperativismo*. Editorial Guadalupe.

(Xtratexia, 2013, Recuperado en <https://xtratexia.com/2013/01/13> p.1).