



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN
COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD DEL
GRUPO *NUEVAS GENERACIONES*
COOPEVICTORIA: CONSTRUCCIÓN DE UN
MODELO ORGANIZACIONAL**

Autora: Ortega García, María del Pilar

Director: Palau Salvador, Guillermo

Junio, 2016

Gracias a mi madre, mi padre, mi hermano y mi abuela. A Salva. A mis amigas y amigos.

Gracias a Guille. A mis compañeras y compañeros del Máster.

Gracias a María Ángela. A mi hermana tica María, mi mamá tica Luisa y mi papá tico Eladio. A mis amigas ticas y mis amigos ticos.

Gracias a Coopevictoria.

Gracias a Costa Rica, a su naturaleza increíble y su gente maravillosa.

Gracias a Pura Vida.

Allí donde la vida no logra conformarse con las reglas, ni las reglas son capaces de controlar las vidas.

Es una historia sobre vidas en estado puro.

Es pura vida.

(José María Mendiluce, *Pura Vida*)

ÍNDICE

0. Resumen	7
1. Introducción y posicionamiento	8
2. Contexto	9
2.1. Costa Rica	9
2.2. Cantón de Grecia y ciudad de Grecia	10
2.3. El cooperativismo en Costa Rica.....	11
2.4. Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (CoopeVictoria)	13
3. Problema a resolver y objetivos	16
3.1. Problema a resolver	16
3.1.1. Antecedentes <i>Nuevas Generaciones CoopeVictoria</i>	16
3.1.2. Planteamiento del problema a resolver.....	17
3.2. Objetivos	20
4. Conceptos	21
4.1. Identidad organizacional.....	21
4.2. Modelo organizacional	23
4.3. Integración generacional frente a relevo generacional	24
5. Metodología y técnicas	26
5.1. Metodología	26
5.2. Técnicas	26
5.2.1. Análisis documental	26
5.2.2. Observación participante	27
5.2.3. Técnicas de visualización	30
5.2.4. Entrevistas cualitativas	32
5.2.5. Talleres participativos	34
5.2.6. Reuniones de devolución con los órganos superiores de CoopeVictoria.....	35
6. Resultados	36
6.1. Resultados en relación a la construcción del modelo organizacional <i>de Nuevas Generaciones CoopeVictoria</i>	36
6.1.1. Aspectos generales	36

6.1.2. Comité de Nuevas Generaciones	37
6.1.3. Grupos Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as	44
6.1.4. Proceso de acceso y promoción	48
6.1.5. Producto.....	51
6.2. Resultados en relación a las reuniones de devolución con los órganos superiores de CoopeVictoria	51
6.3. Resultados del proceso participativo en sí.....	52
6.3.1. Mejora de la comunicación.....	52
6.3.2. Mejora de la visibilidad	52
6.3.3. Aumento de la motivación.....	52
6.3.4. Creación de valor y atractivo	52
6.3.5. Empoderamiento	52
7. Conclusiones y recomendaciones.....	54
7.1. Conclusiones	54
7.2. Recomendaciones.....	55
7.2.1. A los órganos superiores de CoopeVictoria	55
7.2.2. Al Comité de Nuevas Generaciones.....	56
8. Reflexión crítica	58

Bibliografía

Anexos

Índice de figuras

- Figura 1:** Situación geográfica de Costa Rica
- Figura 2:** Provincias de Costa Rica
- Figura 3:** Ubicación del cantón de Grecia en la provincia de Alajuela
- Figura 4:** Iglesia de Nuestra Señora de la Merced en ciudad de Grecia, patrimonio de Costa Rica
- Figura 5:** Valores y principios del cooperativismo
- Figura 6:** Bandera y emblema del cooperativismo
- Figura 7:** Contribución del cooperativismo a la sociedad costarricense
- Figura 8:** Instalaciones de CoopeVictoria
- Figura 9:** Logotipo de CoopeVictoria
- Figura 10:** Organigrama simplificado de CoopeVictoria
- Figura 11:** Proyección de la película *Del revés*
- Figura 12:** *Proceso de formación juvenil cooperativa*
- Figura 13:** *Especialista en diseño de proyectos*
- Figura 14:** 1ª Asamblea Nuevas Generaciones CoopeVictoria
- Figura 15:** Taller *Línea del tiempo de Nuevas Generaciones CoopeVictoria*
- Figura 16:** Conformación de la identidad individual y colectiva
- Figura 17:** Niveles de análisis de la identidad organizacional
- Figura 18:** Feria de proyectos de jóvenes cooperativistas
- Figura 19:** Campamento nacional de jóvenes cooperativistas 2015
- Figura 20:** Extractos de entrevistas
- Figura 21:** Pizarra itinerante
- Figura 22:** Actividad de *Nuevas Generaciones* en la Asamblea General de CoopeVictoria 2015
- Figura 23:** Entrevista a la Jefa del Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa
- Figura 24:** Taller de diagnóstico (1) y Taller de devolución (7)
- Figura 25:** Reunión de devolución a los órganos superiores de CoopeVictoria
- Figura 26:** Sistema de comunicación *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*
- Figura 27:** Antigua posición del Comité de Nuevas Generaciones en el organigrama de CoopeVictoria
- Figura 28:** Nueva posición del Comité de Nuevas Generaciones en el organigrama de CoopeVictoria
- Figura 29:** *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* como proceso integrador
- Figura 30:** Cómo pasar de un grupo a otro en *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*
- Figura 31:** Triángulo del arraigo cooperativo

Índice de tablas

Tabla 1: Segmentación del grupo *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* por edades

Tabla 2: Objetivos

Tabla 3: Definiciones de identidad organizacional desde distintos niveles de análisis

Tabla 4: Ejemplos de documentos consultados

Tabla 5: Observación participante

Tabla 6: Comparativa de la visión, misión y objetivo general de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*

Tabla 7: Comparativa de los objetivos específicos del CNG

Tabla 8: Comparativa de los beneficios del CNG

Tabla 9: Comparativa de las responsabilidades del CNG

Tabla 10: Definición de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Tabla 11: Objetivos específicos de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Tabla 12: Beneficios de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Tabla 13: Responsabilidades de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Tabla 14: Áreas responsables de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Tabla 15: Leyenda de la plantilla *Seguimiento y evaluación de la participación*

Tabla 16: Plantilla *Seguimiento y evaluación de la participación*

Tabla 17: Plantilla *Seguimiento de reuniones* del grupo Guardianes/as (Proyecto *Guardianes/as del Agua*)

Tabla 18: Proyecto *Guardianes/as del Agua*

0. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo principal el fortalecimiento de la identidad organizacional de los/as miembros del grupo *Nuevas Generaciones* de la Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (CoopeVictoria), en Costa Rica. Con el fin de alcanzar dicho objetivo, se plantea la construcción de un modelo organizacional para *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* y se fija la entrega de un manual que recoja tal modelo organizacional como producto resultante de todo el proceso.

La metodología utilizada ha sido participativa, entendida esta como un “proceso que posibilita una capacidad colectiva permanente para identificar y analizar problemas, formular y planificar visiones y soluciones, movilizar recursos e implementar acciones [...] en el intento de las personas por ganar control sobre los procesos que condicionan sus vidas” (Leal & Opp, 1999; citados en Peris, 2012). Esta metodología se ha servido de diversas técnicas, entre las que encontramos la observación participante y los talleres grupales.

El resultado obtenido ha sido, tal y como se pretendía, el fortalecimiento de la identidad organizacional mediante la construcción del modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, en el que se ha fijado los aspectos generales (visión, misión, objetivo general y principios y valores) y más específicamente para el Comité de Nuevas Generaciones y los tres subgrupos que conforman *Nuevas Generaciones* (objetivos específicos, beneficios, responsabilidades, etc.). Asimismo, se ha redactado, diseñado e impreso el manual *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, el cual recoge toda esta información. Es importante señalar que también se ha logrado la cohesión del grupo, la mejora de su visibilidad interna y externa, la adhesión de nuevos/as miembros, la contratación de algunos/as de ellos/as, etc., como consecuencia del proceso participativo llevado a cabo.

Tras todo esto, se ha llegado a una serie de conclusiones. En relación a los órganos superiores de CoopeVictoria, queda manifestado que estos no están priorizando la gravedad del envejecimiento de la Cooperativa tal y como se merece y, con ello, la necesidad de incorporar a la niñez y la juventud a la misma. A su vez, estos órganos están entendiendo dicha anexión como la creación de un espacio dedicado exclusivamente a los niños/as y jóvenes, diferenciado del resto de la Cooperativa. En cuanto al Comité de Nuevas Generaciones, este se siente y ejerce subordinado a dichos órganos superiores, debido a que estos no le están considerando lo suficiente. Se observa igualmente que su principal línea de trabajo ha sido la de programar actividades para los/as niños/as y jóvenes y pedir su asistencia y/o colaboración, sin otorgarles responsabilidades, y olvidándose a su vez de los/as mayores.

Estas conclusiones han llevado a recomendar una relación recíproca, en la que los órganos superiores de la Cooperativa y todos/as sus asociados/as, trabajadores/as y colaboradores/as por un lado y el Comité de Nuevas Generaciones y el resto de los/as miembros de *Nuevas Generaciones* por otro lado, sean copartícipes de un proceso de integración generacional en CoopeVictoria, en el que las generaciones más antiguas y las más nuevas intercambien experiencias, conocimientos y habilidades y trabajen de la mano para que el necesario proceso de cambio esté basado en un aprendizaje mutuo, construyendo así unos cimientos sólidos y garantizando su éxito.

1. INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO

Este Trabajo Fin de Master es fruto de la formación académica obtenida en el Máster en Cooperación al desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia (España), junto a la experiencia profesional adquirida durante cuatro meses en la cooperativa CoopeVictoria (Costa Rica) por parte de la facilitadora.

La elección de CoopeVictoria para realizar las prácticas externas es meditada e intencionada. El posicionamiento de la facilitadora se adhiere a la idea de procesos de desarrollo, en lugar de proyectos de desarrollo (*Anexo 1*). El enfoque de proyectos, con su énfasis en diseños previos exhaustivos basados en conocimiento experto y fundamentados en las herramientas de gestión (una acotación temporal que persigue la definición de objetivos concretos, resultados alcanzables y productos tangibles) contrasta con lo que se entiende como enfoque orientado a procesos (*Anexo 2*), mucho más abierto y exploratorio en el que el énfasis no está en los resultados y productos previamente definidos sino en el apoyo a procesos económicos, políticos y sociales de cambio (Peris, 2012).

Por tanto, el propósito no es colaborar con un proyecto de cooperación al desarrollo de un organismo internacional, vivir en la capital de tal país en desarrollo y viajar ocasionalmente “a campo” a recoger información para luego llegar a unas conclusiones y formular unas recomendaciones. Por el contrario, CoopeVictoria ofrece a la facilitadora la oportunidad de participar en un proceso de desarrollo, en una organización de tamaño medio, vivir a cinco minutos en autobús del lugar de trabajo y estar dentro de la Cooperativa todo el día, cada día, es decir, empaparse de todo lo que ocurre; de lo explícito, lo obvio, lo observable, pero sobre todo de lo implícito, el detalle, lo sentido. La facilitadora acaba convirtiéndose en una cooperativista costarricense más, en una trabajadora más de CoopeVictoria y en una integrante más de *Nuevas Generaciones*. Esto le permite obtener unas conclusiones y dar unas recomendaciones según una fundamentación teórica, pero sobre todo práctica.

Y, ¿por qué *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* puede entenderse como un proceso de desarrollo? Porque *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* existe mucho antes de que la facilitadora llegase y continuará después de que se marche. Había personas liderando y trabajando en el pasado e igualmente las habrá en el futuro. La facilitadora es solo eso, una guía durante un periodo determinado de tiempo que orienta la resolución de una determinada necesidad, a través de sus experiencias, conocimientos y habilidades, unidas a las de cada una de las personas con las que colabora codo con codo.

Tal y como los/as mismos/as integrantes de *Nuevas Generaciones* expresan en el taller final de devolución, “el proceso participativo fue muy acertado para diversificar los resultados, los cuales son muy acordes a las necesidades e inquietudes de todos los que formamos *Nuevas Generaciones*”, “el documento entregado es una siembra que va a generar una buena cosecha” y “la facilitadora es una gran amiga que nos explicó de la mejor manera posible los conocimientos que ella nos trajo de su país”.

2. CONTEXTO

2.1. Costa Rica

Costa Rica es un país de Centroamérica cuya capital es ciudad de San José. Limita al norte con Nicaragua, al sur con Panamá, al este con el mar Caribe y al oeste con el océano Pacífico. El país está dividido en 7 provincias, que a su vez se subdividen en 81 cantones y estos en 463 distritos. Su territorio cubre un área total de 51.100km². Según el censo de 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), cuenta con 4.301.712 habitantes y una densidad de población de 84,2hab/km²: un 72,8% de población urbana y un 27,2% de población rural.



Figura 1: Situación geográfica de Costa Rica

Fuente: Viajejet

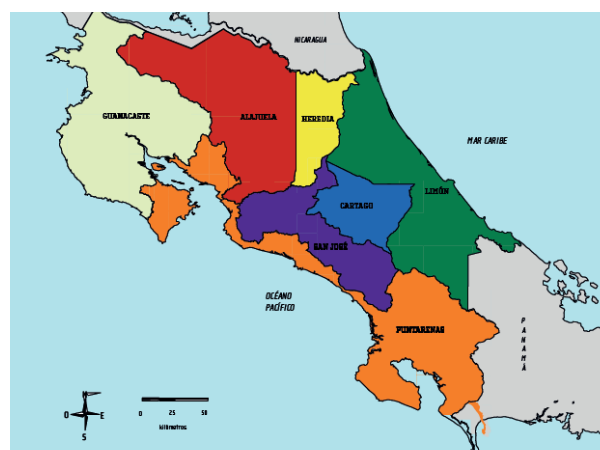


Figura 2: Provincias de Costa Rica

Fuente: INEC

A nivel político, es una de las democracias más consolidadas de América. Se trata de una república presidencialista con parlamento unicameral que se rige por la Constitución de 1949, promulgada tras un corto enfrentamiento civil. En 1948, gana reconocimiento mundial por abolir el ejército.

En cuanto al área económica, Costa Rica es un país de renta media con un Producto Interior Bruto (PIB) per cápita de 10.020€ (2015) que se prepara para su próximo ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Su PIB total es de 47.672 millones de euros (2015). Según *The Economist Intelligence Unit* (EIU), en 2014 la agricultura representa un 6,02% de su PIB mientras que la industria supone un 20,12% y el sector servicios un 73,86%, en el que destaca el turismo. La economía costarricense está muy abierta tanto al comercio (la suma de importaciones y exportaciones representan el 59,5% del PIB) como a las inversiones (la Inversión Extranjera Directa (IED) en 2013 es el equivalente al 5,4% del PIB), según la ficha país del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación español (MAEC). En cuanto al empleo, según el censo de 2011 del INEC, del total de la población ocupada, el sector primario constituye el 13,9%, el sector secundario el 17,9% y el sector terciario el 68,29%. De la población de 15 años y más (3.233.882), la tasa neta de participación es del 53,5%, la tasa de ocupación es del 51,7%, la tasa de desempleo abierto es del 3,4% y el porcentaje de población económicamente inactiva es del 46,5%.

En relación al sector socioeducativo, según el mismo censo, la tasa de analfabetismo es del 2,4% y la tasa de población que ni estudia ni trabaja es del 13,3%. En contraste, la escolaridad promedio es de 8,7 años

(8,6 para los hombres y 8,8 para las mujeres), el 77,7% de la población asiste a la educación abierta pública, el 57,8% de la población de 15 años y más cuenta con al menos un año de secundaria o más (56,9% hombres y 58,7% mujeres) y, por último, el 85,0% de la población tiene estudios superiores certificados por un título (el 85,3% son hombres y el 84,8% son mujeres).

Costa Rica sobresale en temáticas medioambientales, por ejemplo, ocupa el quinto lugar a nivel mundial y el primero entre los países del continente americano en la clasificación del Índice de Desempeño Ambiental (IDA) en 2012. Además, *New Economics Foundation* (NEF) clasifica a Costa Rica como el país “más verde” del mundo en 2009. También destaca como líder en la producción de energía renovable, según el informe *Líderes en energía limpia* de la organización *World Wildlife Fund* (WWF). Según el informe del *Estado de la nación* de 2015, su huella ecológica es de 1,90 y su biocapacidad es de 1,76; el área sembrada de productos agrícolas es de 490.809ha y la de productos orgánicos certificados es de 7.832ha; el área silvestre protegida es de 1.354.488ha y el área marina protegida es de 1.501.485ha. Por todo ello, es el país con mayor biodiversidad del planeta por kilómetro cuadrado de territorio: con tan solo el 0,03% de la superficie terrestre mundial, posee aproximadamente el 6% de la biodiversidad de nuestro planeta.

2.2. Cantón de Grecia y ciudad de Grecia

CoopeVictoria tiene ubicadas tanto sus oficinas, plantas de producción y áreas comerciales en el distrito de San Isidro, ciudad de Grecia, cantón de Grecia, provincia de Alajuela. La Cooperativa está situada en el Valle Central, a 52km de San José. Su área de influencia es principalmente la zona occidental del Valle Central.

El cantón de Grecia es el cantón número tres de la provincia de Alajuela. Está localizado hacia el centro del país, 20km al noroeste de la ciudad de Alajuela. Posee un área de 395,72km² y se encuentra dividido en ocho distritos. Según el INEC, para el año 2013 cuenta con una población de 85.087 habitantes y la densidad de población profesional más grande del país. Tiene además un 99% de tasa de alfabetización y para el año 2012 adquiere un alto (0,77) Índice de Desarrollo Humano (IDH) según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El cantón de Grecia presenta una actividad económica diversificada en la que predomina la producción agrícola de café y caña de azúcar, actividades industriales relacionadas con estos cultivos y otros sectores dedicados al comercio, fábricas y venta de vehículos. Además, es parte de la ruta turística de la región occidental del Valle Central.

Ciudad de Grecia es la capital del cantón de Grecia y el nombre del distrito que incluye la ciudad. El distrito de Grecia cubre un área de 6,86km² y tiene una población de 17.297 habitantes. La ciudad está asentada en la Cordillera Central sobre el borde oriental del Valle Central y se encuentra a 20km al noroeste de la ciudad de Alajuela. Grecia está especializada, al igual que el cantón, en el cultivo de café, caña de azúcar, fresas y orquídeas de diferentes clases.



Figura 3: Ubicación del cantón de Grecia en la provincia de Alajuela

Fuente: Wikipedia

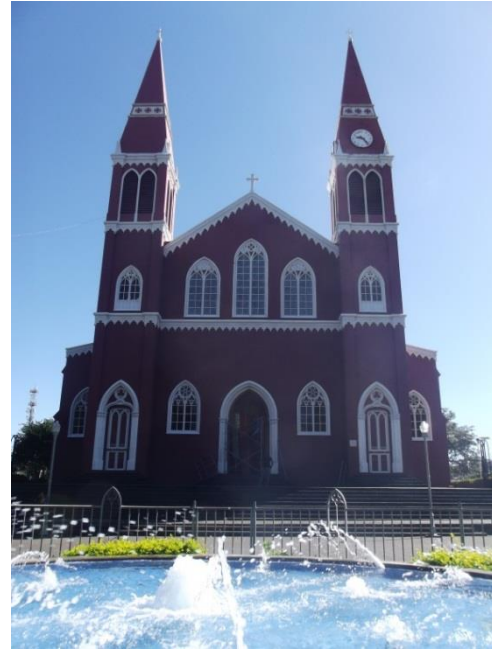


Figura 4: Iglesia de Nuestra Señora de la Merced en ciudad de Grecia, patrimonio histórico-arquitectónico de Costa Rica

Fuente: propia

2.3. El cooperativismo en Costa Rica

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. El artículo 2 de la Ley de Asociaciones Cooperativistas de Costa Rica añade que son “asociaciones voluntarias de personas y no de capitales [...] y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro”.

Cada cooperativa cuenta con los siguientes cuerpos directivos obligatorios: la Asamblea General de asociados/as o la de delegados/as, el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia, el Comité Electoral y el Comité de Educación y Bienestar Social. La estructura del cooperativismo en Costa Rica está integrada por tres organismos: el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP).

La actividad de las cooperativas está regida por un conjunto de diez valores y siete principios aprobados en 1995 en la Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI: “las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad, solidaridad y democracia. Siguiendo la tradición de sus fundadores/as, los/as miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”. Los principios son membresía abierta y voluntaria; control democrático de los/as miembros; participación económica de los/as miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.



Figura 5: Valores y principios del cooperativismo

Fuente: *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

En cuanto a sus símbolos, la bandera del cooperativismo es de color azul y destaca en el centro la marca *COOP* en letras blancas. Asimismo, el emblema del cooperativismo está formado por un círculo verde con dos pinos verdes y fondo amarillo. El círculo representa el mundo que todo lo abarca y todo lo contiene, el fondo amarillo del círculo hace referencia al sol, los dos pinos significan la necesidad de que las personas se unan para resolver los problemas que les conciernen a todos/as y el color verde de los pinos corresponde al color de la clorofila como principio de vida en la naturaleza. El cooperativismo también cuenta con un himno oficial que habla sobre servicio, trabajo, unión, solidaridad, virtud y justicia social.



Figura 6: Bandera y emblema del cooperativismo

Fuente: INFOCOOP

El movimiento cooperativo en Costa Rica es muy fuerte y tiene una larga trayectoria. Actualmente existen 376 cooperativas de adultos/as y 218 escolares y estudiantiles que suponen un total de 887.335 personas asociadas (el 21% de la población). En términos laborales y económicos, las cooperativas abarcan el 40% de la población económicamente activa, generan 21.632 empleos directos y alrededor de 132 mil millones de colones (213.247.173€) en exportaciones. Las cooperativas han contribuido en capacitación con más de 3 mil millones de colones (4.846.527€) y su inversión social supera los 10 mil millones de colones (16.155.089€), según el IV Censo Nacional Cooperativo 2012 del INFOCOOP.

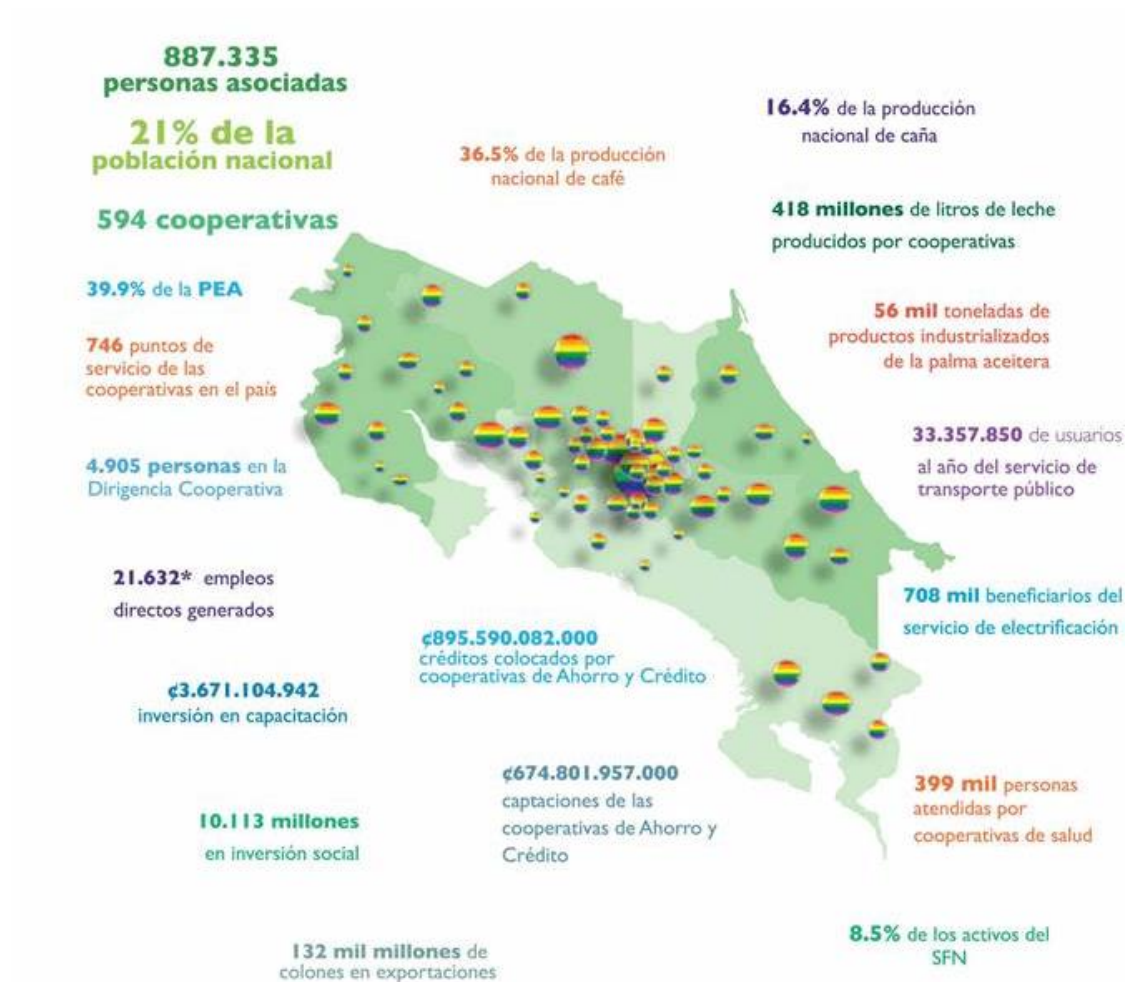


Figura 7: Contribución del cooperativismo a la sociedad costarricense

Fuente: *IV Censo Nacional Cooperativo* (INFOCOOP), 2012

Un estudio elaborado por el Programa *Social Progress Imperative*, en colaboración con el CENECOOP, el INFOCOOP y la consultora Borge & Asociados, aplicó la herramienta del Índice de Progreso Social (IPS) en doce comunidades en las que el cooperativismo ha tenido una gran influencia. El estudio encuentra que las cooperativas son un factor positivo para las comunidades, principalmente en temas como el nivel educativo, el desarrollo de áreas verdes, el nivel de confianza en la comunidad y el acceso a la vivienda propia. Dentro de las comunidades analizadas Grecia es la mejor, con un nivel alto de IPS de 75,68 puntos (sobre 100), similar al que tiene Costa Rica, mientras que el resto tiene un desempeño medio-alto (INCAE *Business School*, 2015).

2.4. Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (CoopeVictoria)

Fundada en 1943, la Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L. (CoopeVictoria) es la cooperativa de mayor trayectoria en Costa Rica. Según su Balance Social Cooperativo 2014-2015 (CoopeVictoria, 2015), se trata de una cooperativa dedicada principalmente al cultivo, industrialización y venta de café y azúcar, aunque se ha diversificado también al sector servicios ofreciendo, entre otros, una estación de servicios, un consultorio médico y una farmacia, un almacén de suministros agrícolas y ferreteros, un

cementerio, un centro de eventos, la producción y venta de abono orgánico, un proyecto de desarrollo económico local (Unidades de Intercambio Solidario UDIS), un proyecto de producción de biodiesel, etc. Actualmente, cuenta con cuatro marcas propias de café: CoopeVictoria, Monte Camejo, El Campesino y Café Infusión CoopeVictoria. El azúcar es procesado para la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Costa Rica (LAICA). La comercialización del café es a nivel nacional, principalmente el occidente del Valle Central. También es exportadora de café y azúcar a países como Estados Unidos, Australia y Suiza. Es importante señalar que cuenta con certificaciones internacionales como *RainForest Alliance*, *Fair Trade* e ISO9000 y nacionales como Bandera Azul Ecológica.



Figura 8: Instalaciones de CoopeVictoria

Fuente: propia



Figura 9: Logotipo de CoopeVictoria

Fuente: CoopeVictoria

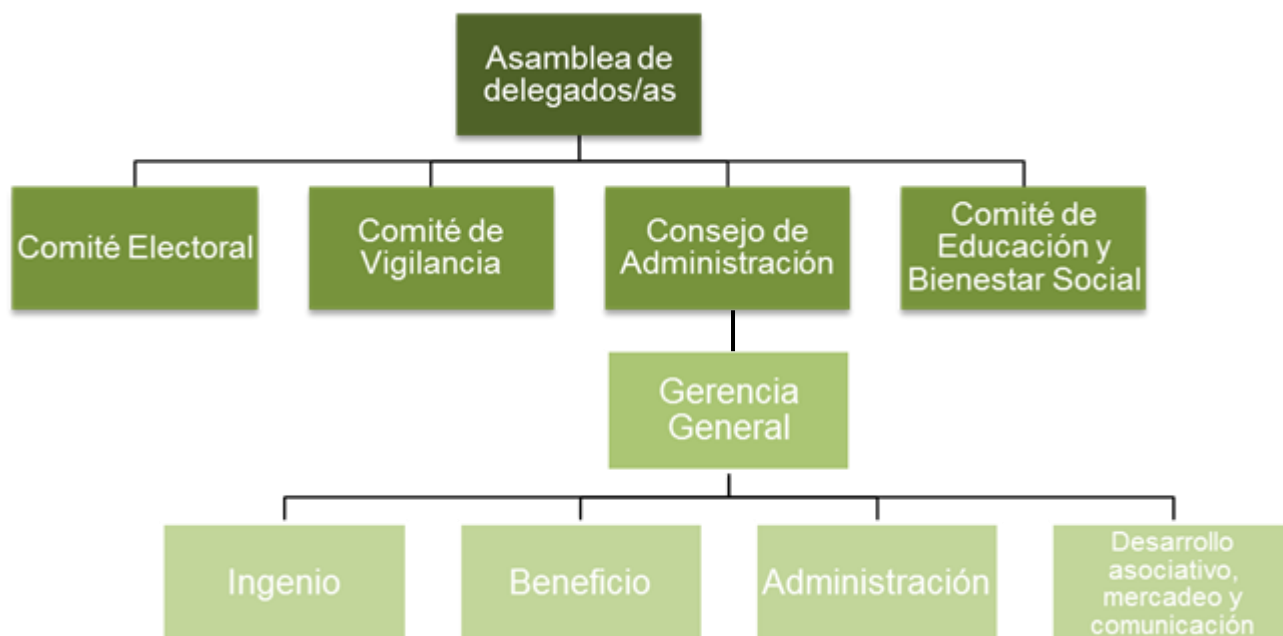
Hoy en día cuenta con aproximadamente 3.000 asociados/as (productores/as) y 280 trabajadores/as fijos/as, además de una gran cantidad de trabajadores/as ocasionales que colaboran en épocas de corta y producción de café y caña de azúcar. Se trata de una cooperativa de pequeños productores/as: un 74% entrega menos de 50 fanegas de café o menos de 100 toneladas de caña de azúcar. El 74% de los/as asociados/as tienen un capital menor a 600.000 colones (969,32€) y sólo un 26% un capital mayor a tal cantidad.

CoopeVictoria, con alrededor de 3.000 familias relacionadas con la actividad tiene 20.000 beneficiarios/as indirectos/as aproximadamente, por lo que es considerada fuente de desarrollo socioeconómico en la zona, como demuestra su Balance Social Cooperativo 2014-2015 (*Anexo 3*).

En relación a su planeación estratégica, la visión de CoopeVictoria es “fortalecer y diversificar las áreas agrícola, industrial y comercial como un medio de garantizar al/a asociado/a su desarrollo socioeconómico”, mientras que su misión subraya que “somos una Cooperativa enfocada al bienestar de sus asociados/as, colaboradores/as, la comunidad y el ambiente, desarrollando de manera eficiente y responsable actividades agrícolas, industriales y comerciales”. Su objeto social expresa que “el propósito fundamental de la Cooperativa es el mejoramiento económico y social de sus miembros, partícipes de un importante sector de la agricultura e industria nacionales, como un medio de superar su condición humana y su formación individual. Tal propósito se basará en el principio cooperativo, según el cual el motivo

principal del trabajo, de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio a sus asociados/as”.

Como cualquier otra cooperativa, CoopeVictoria está formada por la Asamblea General de asociados/as o delegados/as, el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia, el Comité Electoral y el Comité de Educación y Bienestar Social que se encargan de la planificación de las políticas y estrategias y por la Gerencia General y los distintos departamentos que se ocupan de ejecutar y gestionar las decisiones tomadas por la Asamblea de asociados/as y el Consejo de Administración.



* Ingenio hace referencia a la industrialización del azúcar

** Beneficio hace referencia a la industrialización del café

Figura 10: Organigrama simplificado de CoopeVictoria

Fuente: elaboración propia a partir de *Organigrama de CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

3. PROBLEMA A RESOLVER Y OBJETIVOS

3.1. Problema a resolver

3.1.1. Antecedentes Nuevas Generaciones CoopeVictoria

En 2008, debido a la preocupación del Comité de Educación por el problema del envejecimiento de la Cooperativa, se realiza una encuesta que finalmente constata dicha situación. Así, en 2009 nace *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, un pequeño grupo voluntario formado por niños/as, adolescentes y jóvenes relacionados/as con CoopeVictoria, ya sean asociados/as, trabajadores/as y/o familiares de estos/as. El fin de este grupo es promover el cooperativismo y sus valores y principios entre ellos/as, mediante actividades de carácter lúdico-formativo como talleres, visitas, campamentos, etc. Entre 2008 y 2015, se lleva a cabo una serie de acciones puntuales, entre las que destacan:

- **2010:** primer planteamiento de áreas de acción, objetivos, plan de trabajo y primera presentación del grupo *Nuevas Generaciones* al Consejo de Administración de CoopeVictoria.
- **2011:** se realiza un viaje para conocer el proyecto *Doka Coffe Tour* (Sabanilla, provincia de Alajuela); el grupo también está presente en la Feria Agroindustrial de CoopeVictoria de ese año.
- **2012:** por una parte, el grupo participa en dos campamentos del CENECOOP sobre temáticas de cooperativismo juvenil; por otra parte, se organiza un curso sobre *Catación de café* y otro sobre *Principios del barismo* en la propia Cooperativa.
- **2013:** tiene lugar una audiencia con el Consejo de Administración para solicitar apoyo y exponer la necesidad del grupo de tener una estructura, tras lo que se acuerda que una persona dedique parte de su tiempo laboral a ello. La Administración y la Gerencia General aprueban un Plan Anual Operativo y un presupuesto para *Nuevas Generaciones*.
- **2013-2014:** Sary Tojaka, ex alumna del Máster en Cooperación al desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, lleva a cabo un diagnóstico participativo sobre la situación generacional de CoopeVictoria, tras el cual se aprueba la presencia de *Nuevas Generaciones* en el organigrama de la Cooperativa y un documento que contiene la *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes*.
- En **2015** se llevan a cabo diferentes actividades según los grupos de edad. Por un lado, CoopeVictoria organiza un cine-fórum en la que alrededor de 100 niños/as ven la película *Del revés* y realizan una serie de juegos para relacionar el contenido de tal película con los valores y principios cooperativos. Por otro lado, alrededor de 10 adolescentes de CoopeVictoria, junto con los/as de otras cooperativas, participan en un *Proceso de formación juvenil cooperativa* de una duración total de 48 horas, a cargo del Área de Niñez y Juventud (JCOOP) del CENECOOP, consistente en tres campamentos que cubren las temáticas de liderazgo, trabajo en equipo y gestión de proyectos, respectivamente. Finalmente, un grupo de 12 jóvenes realiza una formación de 300 horas en *Especialista en diseño de proyectos*, dentro del programa *Centro de Incubación de Empresas*, impartida por el INFOCOOP y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). Este curso da lugar a la formulación del proyecto ecoturístico *Finca Inés*. Además, tiene lugar la 1ª Asamblea Nuevas Generaciones CoopeVictoria, en la que participan 116 jóvenes de entre 18 y 35 años, todos/as relacionados/as con CoopeVictoria. En esta Asamblea se elige por

primera vez de forma democrática y asamblearia la máxima representación del grupo de *Nuevas Generaciones*, es decir, el Comité de Nuevas Generaciones CoopeVictoria (CNG), integrado por siete personas entre asociados/as, trabajadores/as y/o familiares de ambos.



Figura 11: Proyección de la película *Del revés*

Fuente: CoopeVictoria



Figura 12: *Proceso de formación juvenil cooperativa*

Fuente: CoopeVictoria



Figura 13: *Especialista en diseño de proyectos*

Fuente: CoopeVictoria



Figura 14: 1ª Asamblea Nuevas Generaciones
CoopeVictoria

Fuente: CoopeVictoria

3.1.2. *Planteamiento del problema a resolver*

En agosto de 2015, el Comité de Educación junto al CNG deciden segmentar el grupo de *Nuevas Generaciones* por edades, por lo que se crean tres grupos, caracterizados únicamente por un rango de edad y un logotipo:

Tabla 1: Segmentación del grupo *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* por edades

EXPLORADORES/AS	GUARDIANES/AS	LÍDERES
NIÑOS/AS	JÓVENES ADOLESCENTES	JÓVENES ADULTOS/AS
de 6 a 12 años	de 12 a 18 años	de 18 a 35 años
		

Fuente: elaboración propia a partir de *Acontecer Victoria, Octubre 2015* (CoopeVictoria), 2015

El valor de esta nueva medida es muy importante. Sin embargo, la facilitadora con apoyo del CNG, extrae la siguiente problemática: la estructura del grupo está poco clara, más bien difusa y confusa, tanto para los/as propios/as niños/as y jóvenes que forman parte del grupo como para el CNG, el Comité de Educación y el resto de áreas de la Cooperativa. A continuación se exponen los argumentos en los que se apoya la facilitadora para llegar a tal problemática.

En primer lugar, mediante la observación participante inicial de algunas actividades en las que interviene *Nuevas Generaciones*, se detecta que existen relaciones de poder asimétricas entre los/as miembros del grupo, según cuál sea el vínculo familiar con la Cooperativa (diferencias si es productor/a, trabajador/a o si es de la Directiva), dando lugar a que no se valore la participación de la forma más justa; se nota también que, si bien los/as niños/as y jóvenes acuden de buena gana a las actividades a las que se les invitan de forma puntual, no conocen el motivo último por el que forman parte del grupo. Muestran además ciertos interrogantes, como cómo pasar de un rango de edad a otro al cumplir los años límite.

En segundo lugar, se analiza una serie de bibliografía relacionada con CoopeVictoria y el cooperativismo, aunque la documentación sobre *Nuevas Generaciones* en sí no es tan abundante. Sí es cierto que existe un documento llamado *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes (Anexo 4)*, que contiene aspectos generales (la definición del CNG), la planeación estratégica del grupo (visión, misión, objetivo general, objetivos específicos y la posición del CNG en el organigrama de CoopeVictoria) y una serie de siete artículos que incluyen, entre otros aspectos, los requisitos para formar parte del CNG y las responsabilidades y los beneficios de sus miembros. Sin embargo, este documento es susceptible de mejorarse tanto en el modo en el que ha sido elaborado como en su contenido y forma, además de que solo regula el grupo de jóvenes adultos/as (Líderes), por lo que los grupos de Exploradores/as y Guardianes/as no tienen ninguna base documental que los defina, regule y ampare.

En tercer lugar, de las reuniones iniciales con diferentes miembros de *Nuevas Generaciones* y de la propia Cooperativa, se extraen una serie de confusiones, por ejemplo, los/as miembros del Comité de Educación, el Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa y el CNG no comparten cuál es la posición del CNG en el organigrama de la Cooperativa. Tampoco existe un acuerdo unánime en relación a la responsabilidad expresa que cada uno de estos dos Comités posee respecto de los tres grupos (Exploradores/as, Guardianes/as, Líderes).

Finalmente, se lleva a cabo un primer taller *Línea del tiempo* cuyo fin es crear una panorámica general de la historia de *Nuevas Generaciones* desde finales de 2013 hasta 2015, como continuación del mismo taller que abarcaba desde 2008 hasta 2013 (Tojaka, 2014). El resultado de este taller es el planteamiento de una serie de problemas (falta de constancia del grupo, falta de involucramiento y compromiso, falta de estructura y líderes, falta de seguimiento de actividades y personas, funciones no definidas, falta de visibilidad del grupo interna y externa, pérdida de identidad) que ya se daban en el 2013 y que se vuelven a proyectar como problemáticas en el 2015.

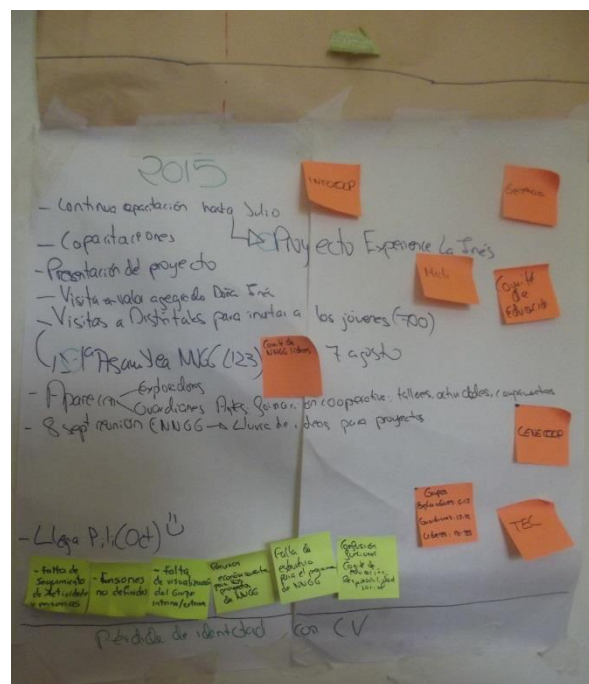


Figura 15: Taller *Línea del tiempo* de *Nuevas Generaciones* CoopeVictoria

Fuente: propia

Fruto de todo lo anterior y de una serie de entrevistas y un taller de diagnóstico que la facilitadora realiza posteriormente, queda constatada la falta de un modelo organizacional para *Nuevas Generaciones* como la necesidad más importante a la que encontrar una solución.



3.2. Objetivos

Como se ha mencionado anteriormente y dado que se manifiesta que no existe una respuesta clara por parte de los/as propios/as miembros del grupo a las preguntas *¿Quién soy?* *¿Qué hago?* y *¿Por qué (lo soy, lo hago)?* en relación a la pertenencia a *Nuevas Generaciones* y que esto lleva a una baja motivación; se plantea fortalecer la identidad organizacional de estos/as mediante un proceso de construcción del modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* que permita:

- **definir** un mayor sentido de arraigo a *Nuevas Generaciones* y a la Cooperativa (*¿Quién soy?*); los objetivos del grupo (*¿Qué hago?*) y las responsabilidades y beneficios de sus miembros [*¿Por qué (lo soy, lo hago)?*]
- crear **valor** para los/as actuales miembros del grupo y **atractivo** para los futuros/as miembros
- mejorar su **visibilidad** interna y externa
- aumentar la **motivación** de los niños/as y jóvenes

El producto entregado se acuerda que sea un manual que recoja toda la información en relación a dicho modelo organizacional.

Tabla 2: Objetivos

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE <i>NUEVAS GENERACIONES COOPEVICTORIA</i>				
	PREGUNTAS	INICIO	FINAL	PRODUCTO A ENTREGAR
Valor Atractivo Visibilidad	<i>¿Quién soy?</i> (Identidad) <i>¿Qué hago?</i> (Objetivos) <i>¿Por qué?</i> (Responsabilidades, Beneficios)	 Baja motivación	 Alta motivación	Manual

Fuente: propia

4. CONCEPTOS

4.1. Identidad organizacional

Albert y Whetten (1985) aportan la primera definición de identidad organizacional, distinguiendo tres características: lo central (lo que es esencial a la organización), lo distintivo (lo que diferencia una organización de otra) y lo perdurable (lo que se mantiene en el tiempo durante la existencia de la organización).

Esta definición, muy reconocida, ha sido ampliada:

En relación a lo central y lo distintivo, Dubar (2001) establece dos elementos para la identidad organizacional: uno, como definición de sí mismo/a –de lo que somos o queremos ser– que está elaborada por cada uno/a (identidad individual) y, el otro, que es una definición de uno/a hecha por los/as otros/as en función de la pertenencia a una categoría principal (identidad colectiva). Esta idea es matizada por Gonzales (2012), según muestra la siguiente tabla.

Tabla 3: Definiciones de identidad organizacional desde distintos niveles de análisis

NIVEL DE ANÁLISIS/APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN	¿QUÉ ES?	¿QUÉ NO ES?
INDIVIDUAL	La auto-referenciación comparativa que captura aquello que da sentido y significado a sus miembros	Un nivel de análisis que permita describir y explicar el comportamiento de los/as individuos/as
COLECTIVO	Conjunto de significados compartidos por la colectividad, que sirve a su vez como referente comparativo	Imagen corporativa, imagen organizacional, cultura organizacional, clima organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de *Identidad organizacional: marco teórico para el análisis organizacional* (Gonzales), 2012

Las organizaciones son la principal fuente de identidad para la mayoría de las personas, siendo éstas proveedoras de la conceptualización de significados que mantienen las relaciones del individuo en y con la organización. Por tanto, la identidad colectiva ni es una cosa, ni un atributo ni una propiedad intrínseca del sujeto, sino que tiene un carácter intersubjetivo y relacional: más bien es un concepto interactivo y compartido, es decir, construido y también negociado, a través de las relaciones entre los actores: es la auto-representación de un sujeto en función de los/as otros/as. Por tanto, existe una relación dialéctica entre identidad individual e identidad colectiva (Barradas, 2014).

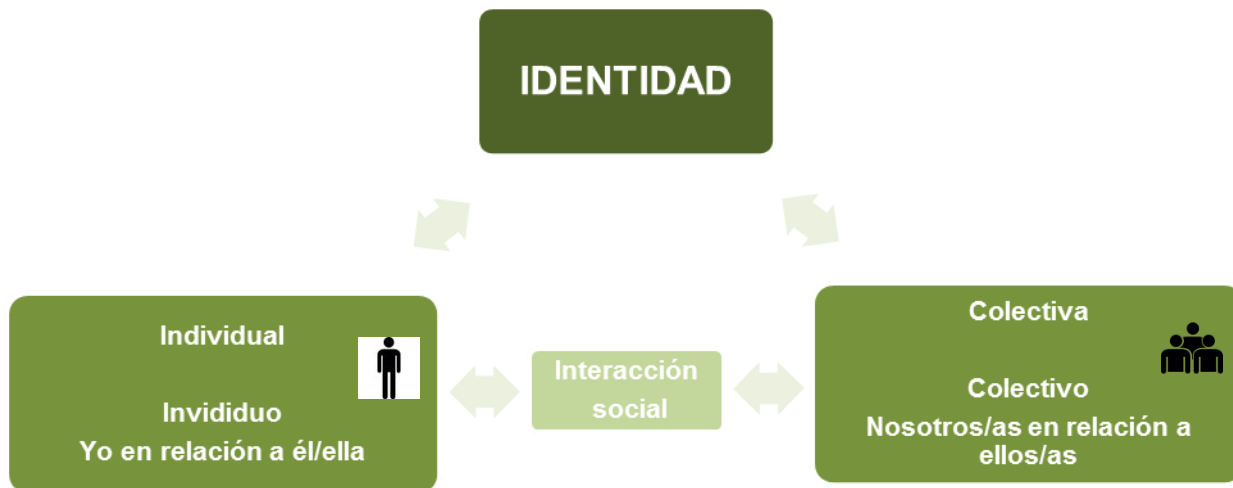


Figura 16: Conformación de la identidad individual y colectiva

Fuente: elaboración propia a partir de *Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres* (Montoya), 2004

Además de esta ampliación del carácter central y el distintivo de la definición inicial, Barradas (2014) describe el carácter perdurable de la identidad organizacional como “la parte permanente de una organización, aquella que no es susceptible de cambio, aun cuando cambien los/as individuos/as que la conforman; esto es, que permanece invariante y que se presenta de manera visible en la estructura de la organización misma, es decir, en sus pautas de comportamiento, valores y creencias”.

Por último, es importante señalar que se distinguen cuatro niveles de análisis de la identidad (individual, grupal, organizacional y societal), en los cuales los procesos de identificación tienen una interacción social constante.

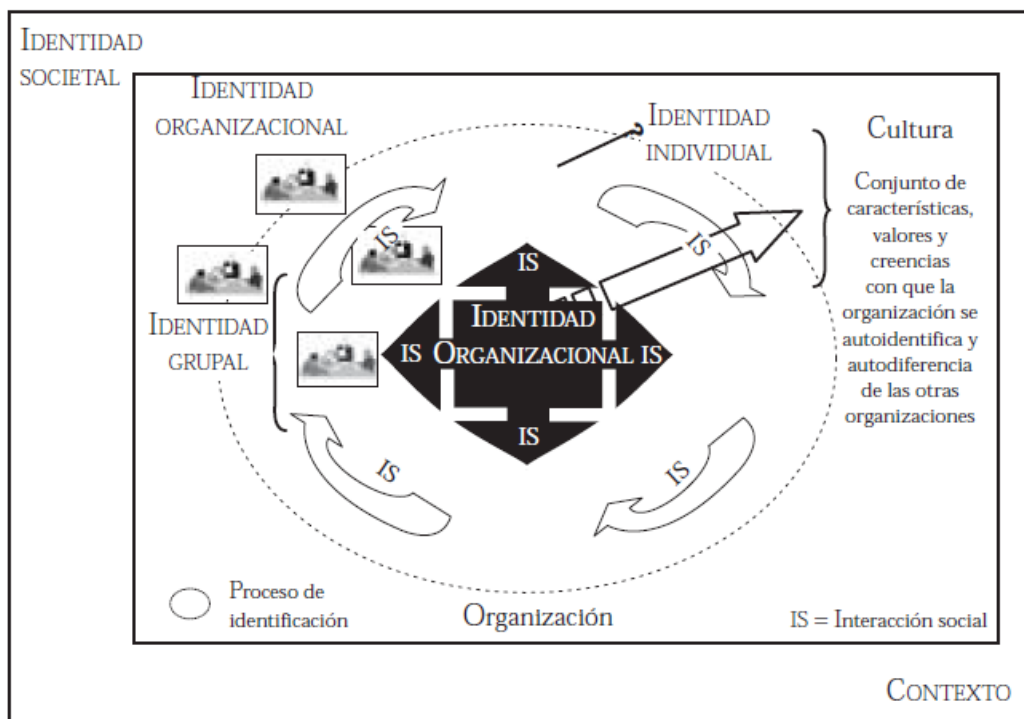


Figura 17: Niveles de análisis de la identidad organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de *Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres* (Montoya), 2004

En resumen, la identidad organizacional se considera según Giménez (2008) “el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado”. La utilidad de dicho concepto reside en que proporciona a los/as miembros una visión ideal de la organización en la que colaboran y de ellos/as mismos/as participando en ella, cumpliendo sus propósitos de guía e inspiración. Asimismo, provee un sentido de pertenencia y de auto-revaloración.

4.2. Modelo organizacional

Es importante reconocer el papel de la identidad organizacional en la conformación de modelos organizacionales específicos: “la organización resulta ser precisamente el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio. El otro cambio es de la organización en sí misma (del todo, de la entidad), cuando se sustituyen los elementos constituyentes de la identidad. El par conceptual continuidad-transitoriedad está representado en esta explicación de los sistemas sociales por la coexistencia de identidad-estructura” (Barradas, 2014).

La estructura se considera como la materialización, en el aquí y el ahora concretos, de la identidad de la organización; la estructura pasa a ser el modo en que se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invariancia (Etkin & Schvarstein, 1989).

En el análisis de las interacciones de cada organización con su medio y en el tiempo, se considera que su cambio estructural no afecta a su identidad porque el concepto de estructura se utiliza en un doble carácter (Barradas, 2014):

- a) De subordinación a los rasgos de identidad del sistema (la componente estática del concepto de estructura)
- b) De acople con otros sistemas del entorno e interacción entre elementos componentes del conjunto (la componente dinámica del concepto de estructura).

En conclusión, la manifestación de la identidad organizacional son las estructuras; la identidad es el factor que permite la singularidad; si se produce un cambio, es necesario el cambio de su estructura: en sus relaciones de poder, en sus fines, en sus actividades, en los recursos utilizados, etc. En consecuencia, se consolidan las invariancias y puede afirmarse que aunque se produjeran cambios en los/as individuos/as, esto no llevaría a cambiar la identidad de la organización. Este proceso permite mantener sus rasgos característicos y diferenciarse del medio, a pesar de la modificación en los ajustes tanto internos como externos. Así se da la diferencia entre refundación (cambio de identidad) y la reestructuración (cambio en la estructura) (Barradas, 2014).

En este caso, se consideran cuatro rasgos fundamentales del modelo organizacional a construir:

- La **visión**, que describe la imagen de la organización que desea ser. Son las aspiraciones o sueños que pretende la organización a largo plazo (González, 2007).
- La **misión**, que es el la razón de existir de cualquier organización, es su quehacer (González, 2007).
- Los **valores y principios** que comparten los/as miembros de la organización. Su importancia se debe a que se convierten en “un elemento motivador de las acciones y del comportamiento de los

individuos, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad de sus miembros con ella” (Fors, 2002).

- **Relaciones de poder simétricas y horizontales** entre sus miembros y con los demás actores.

4.3. Integración generacional frente a relevo generacional

El relevo generacional defiende sustituir una generación por otra, lo cual crea un cierto sentimiento de resistencia y rechazo por parte de las generaciones más antiguas. Sin embargo, como se expresó en la Asamblea General de CoopeVictoria 2015, “en la integración generacional se considera que cada una de las generaciones (primera, segunda, tercera, cuarta) es importante y que todas tienen ideas, experiencia, conocimiento. Lo importante es aprender unos/as de otros/as, enriquecerse unos/as de otros/as. Y puede ser que las Nuevas Generaciones tengan una gran formación académica pero también es verdad que las generaciones más antiguas tienen mucha experiencia. Por tanto, lo importante es complementarse. Porque al igual que las Nuevas Generaciones, que en unos años ya pasarán a ser las generaciones más antiguas, no querrán ser olvidadas y querrán ser tomadas en cuenta, las generaciones más antiguas de hoy en día piden lo mismo. Todos/as somos valiosos/as. Entonces, lo importante es ir todas las generaciones de la mano, trabajando juntos/as por un mismo objetivo: la sostenibilidad [de CoopeVictoria y del cooperativismo] en el tiempo”.

La Organización de Naciones Unidas (ONU) declara al año 2011 como Año Internacional de la Juventud y al 2012 como Año Internacional de las Cooperativas. A raíz de esto, la Asamblea General de la ACI aprueba el Plan para la Década Cooperativa (2011-2020), que establece la importancia de la juventud en el cooperativismo. Álvaro Ernesto Guevara, Presidente del Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas (una de las regiones de la ACI), en la 7ª Videoconferencia de tal Comité *Prácticas que favorecen o no la inclusión de la juventud en las cooperativas*, en la que jóvenes de diez países aportan su opinión en el camino para la integración generacional en el movimiento cooperativo, expresa en la introducción de la misma que “no es que necesariamente se necesiten jóvenes en los Consejos de las cooperativas actuales porque los/as adultos/as se están jubilando, sino más bien se necesitan jóvenes en estos Consejos porque tienen el derecho y la capacidad de opinar, dirigir e incidir en las decisiones de sus cooperativas y trabajar en conjunto con los actuales y muy respetables dirigentes adultos/as que han ayudado por décadas a construir nuestras organizaciones cooperativas. Debemos trabajar en conjunto, jóvenes junto con adultos/as”.

El INFOCOOP añade que “la integración generacional y el intercambio de conocimientos es la principal herramienta para propiciar el crecimiento del modelo cooperativo. El envejecimiento de la base asociativa de las cooperativas es el primero de dos dificultades. La segunda se encuentra en la baja participación de los/as jóvenes en el cooperativismo. El Plan para la Década Cooperativa establece la importancia de generar mecanismos para crear y mantener relaciones de cooperación y participación entre los/as asociados/as actuales y los/as jóvenes. Precisamente por ello, con el objetivo no de generar un relevo sino lograr una integración generacional, es que tanto organismos rectores como cooperativas se están uniendo para desarrollar proyectos y propiciar el cambio”.

Por tanto, la propuesta que aquí se plantea es cambiar la perspectiva: no se trata de reemplazar unas personas por otras, sino de compartir ideas y pensamientos. Es necesario aprovechar todo el potencial de la experiencia (el conocimiento tanto codificado como tácito) de aquellos/as que vienen trabajando desde hace muchos años (FEDEBOCA, 2014), acompañado de oportunidades reales para la participación e

incidencia de los/as jóvenes. El objetivo principal es el diálogo intergeneracional: generar espacios de encuentro, formación y sensibilización en los que se reconozca a los/as jóvenes desde la diferencia, como actores sociales, políticos y económicos, desde un enfoque cooperativista y solidario, reconociendo la historia y logrando sinergias entre la tradición y lo nuevo (Confiar-Juventud, 2015). Se pretende una alianza entre generaciones basada en la responsabilidad, el respeto, el compromiso mutuo y la construcción de un trabajo en equipo intergeneracional (Leach, 2008), que apunte a la sostenibilidad de la identidad cooperativa.

5. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

5.1. Metodología

La metodología utilizada ha sido participativa, entendida como “una metodología que facilita que las personas compartan el conocimiento que tienen sobre el mundo, con el objetivo de reflexionar sobre posibles alternativas a los problemas que de forma conjunta se hayan identificado previamente” (Ganuza *et al.*, 2010). La participación puede definirse como “un proceso de implicación mediante el cual diferentes actores plantean los problemas y soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos, encaminados a la construcción de conocimiento común. Este abordaje tiene en cuenta el escenario específico donde tienen lugar el proceso y las alternativas, en un contexto determinado política, social y económicamente, con el objetivo de mejorarlo” (Ganuza *et al.*, 2010).

Por una parte, las metodologías participativas “son también una metodología sobre el poder de definir la realidad, pero una metodología que pretende distribuir el poder horizontalmente entre los/as participantes, una metodología que construye espacios y herramientas para que el poder no sea monopolizado y las alternativas sean pensadas conjuntamente en un contexto y un horizonte compartido” (Ganuza *et al.*, 2010). Por otra parte, “se va a tener en cuenta muy seriamente el significado que las personas dan a las cosas, no tanto porque la verdad resida ahí, como porque es necesario empezar desde ahí para construir un proceso democrático en el que entren en juego una pluralidad de voces con significados distintos” (Ganuza *et al.*, 2010).

5.2. Técnicas (Anexo 5 y 6)

5.2.1. Análisis documental

Análisis documental se entiende como el análisis de documentos generados por personas e instituciones. Documento se define como “aquél material informativo sobre una determinada cuestión que existe con independencia de la acción del investigador, es decir, que ha sido generado para fines distintos a los de la propia investigación” (Corbeta, 2007; citado en Peris, 2014).

La facilitadora emplea la consulta de fuentes documentales en la fase de diseño del proceso, elaborando así el estado de la cuestión y los antecedentes en torno a cuatro materias diferentes: el cooperativismo en Costa Rica, CoopeVictoria, *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* y de otras cooperativas y bibliografía sobre temáticas de identidad organizacional, modelos organizacionales e integración generacional.

Se lleva a cabo una búsqueda tanto personal como apoyada por la Coordinadora del CNG (que es a su vez tutora de la facilitadora) y también desde el profesorado del Máster en Cooperación al desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia. La revisión bibliográfica contempla una amplia variedad de tipos de documentos, de los que a continuación se muestra algunos ejemplos:

Tabla 4: Ejemplos de documentos consultados

CONSULTA	EJEMPLO	TEMÁTICA	FORMATO
Página web	CONACOOOP	Cooperativismo en Costa Rica	Electrónico
Red social	Facebook Coocique Nueva Generación	Nuevas Generaciones de otras Cooperativas	Electrónico
Legislación y norma	Estatutos Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L.	CoopeVictoria	Papel
Folleto informativo	Red Nacional de Juventud Cooperativa, Área de niñez y juventud (JCOOP)-CENECOOP	Nuevas Generaciones en Costa Rica	Papel
Acta de reunión	Reunión CNG Septiembre 2015	<i>Nuevas Generaciones CoopeVictoria</i>	Papel
Base de datos	Asistentes a la 1ª Asamblea Nuevas Generaciones CoopeVictoria	<i>Nuevas Generaciones CoopeVictoria</i>	Electrónico
Libro	Forjadores y pioneros CoopeVictoria-25 entrevistas sobre la historia de la Primera Cooperativa de Costa Rica	CoopeVictoria	Papel
Revista	Acontecer Victoria, N° 64, Octubre 2015	CoopeVictoria	Papel
Estudio	IV Censo Nacional Cooperativo 2012-INFOCOOP	Cooperativismo en Costa Rica	Electrónico
Periódico	La Nación	Cooperativismo en Costa Rica	Papel
Artículo	Governing cooperative quality schemes- Lessons from olive oil initiatives in Valencia (Spain), Ana M. Moragues Faus, Dionisio Ortiz Miranda	Modelos organizacionales e identidad cooperativa	Electrónico
Trabajo Fin de Máster	Diagnóstico participativo sobre la situación generacional de CoopeVictoria, Sary Tojaka	<i>Nuevas Generaciones CoopeVictoria</i>	Electrónico
Video	CoopeVictoria, caso de éxito en comercio justo	CoopeVictoria	Electrónico

Fuente: propia

5.2.2. Observación participante

La observación participante “no consiste sólo en mirar y escuchar, sino que también incluye un contacto personal intenso entre el sujeto que estudia y el sujeto estudiado con una implicación del/a investigador/a en la situación objeto de observación. Así, el/a investigador/a observa y participa en las dinámicas de los sujetos estudiados” (Peris, 2014).

En este tipo de técnica, el/a investigador/a entra en contacto con la realidad que quiere estudiar y se integra en ella para comprenderla. De este modo, se adentra en las experiencias que las personas

investigadas desarrollan, comparte su cotidianeidad, les interroga y dialoga con ellas, descubre sus preocupaciones y sus esperanzas, interioriza su forma de entender el mundo y accede a sus motivaciones íntimas para comportarse y actuar de una determinada manera (Corbeta, 2007; citado en Peris, 2014).

Las actividades en las que se da una observación participante por parte de la facilitadora son las siguientes:

- **Feria de proyectos de jóvenes cooperativistas (JCOOP):** en esta feria, 5 jóvenes representando al grupo de 10 jóvenes adolescentes (Guardianes/as) que habían seguido el *Proceso de formación juvenil cooperativa*, presentan al resto de las cooperativas un proyecto que ellos/as mismos/as diseñan y formulan, como fase final del proceso de capacitación. Se trata del proyecto *Guardianes/as del Agua*, un proyecto de educación ambiental que persigue llevar a cabo una concienciación en las escuelas para la recogida de aceites usados en los hogares con el fin de convertirlo en biocombustible en la planta de producción de biodiesel de CoopeVictoria.
- **Campamento nacional de jóvenes cooperativistas 2015 (JCOOP):** se realizan diversos juegos y actividades relacionados con los elementos agua, tierra, aire y fuego. También se dan temáticas sobre cooperativismo y se recalca la importancia de unirse a la *Escuela de Líderes* de JCOOP.
- **Curso Formador de Formadores (CENECOOP):** se da formación teórica para poder llevar a cabo capacitaciones y actividades educativa-formadoras en las propias cooperativas.
- **Capacitación Innovación y emprendimiento como forma de vida (JCOOP):** esta actividad forma parte de la segunda etapa/año del *Proceso de formación juvenil cooperativa*, que el año anterior había cubierto los tres campamentos y la Feria de proyectos de jóvenes cooperativistas. A nivel teórico, se tratan temáticas de innovación y emprendimiento y se explica el método CANVAS. A nivel práctico, se presenta una serie de problemáticas actuales en CoopeVictoria, se desarrolla el método CANVAS para diferentes posibles nuevos negocios por grupos y se hace una puesta en común.
- **Reuniones mensuales del CNG:** se observa este espacio de encuentro, reflexión y diálogo, analizando los temas que se plantean y discuten, cómo se desarrolla el encuentro, el comportamiento y las actitudes de los/as participantes, etc. La facilitadora también participa, aportando ideas, conocimiento y experiencia.
- **Actividades diarias y puntuales de la Cooperativa,** como la inauguración de la nueva estación de servicios *ServiPlaza* y la entrega de diplomas al grupo de Líderes por la formación *Especialista en diseño de proyectos*. En este acto, el Gerente General y la Presidenta del Comité de Educación plantean el valor que se le está dando desde la Cooperativa al proyecto ecoturístico *Finca Inés* desarrollado por los/as participantes, instándolos/as a continuar con la siguiente fase: la búsqueda de financiación.

Tabla 5: Observación participante

	INSTITUCION ORGANIZADORA	PARTICIPANTES INTERNOS A COOPEVICTORIA	PARTICIPANTES EXTERNOS A COOPEVICTORIA	LUGAR	DURACION
Feria de proyectos de jóvenes cooperativistas	JCOOP (CENECOOP)	5 Guardianes/as	Grupos de alrededor de 5 jóvenes, acompañados de un adulto, de alrededor de 10 Cooperativas del país	Edificio Cooperativo, San José, Costa Rica	De 7h a 14h
		Presidenta del CE			
		Coordinadora del CNG			
		Jefa del Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa			
		Facilitadora			
Campamento nacional de jóvenes cooperativistas 2015	JCOOP (CENECOOP)	10 Guardianes/as y Líderes	Grupos de alrededor de 10 jóvenes, de más de 10 Cooperativas del país	Campamento cooperativo OIKOUMENE, Ochomogo, Costa Rica	3 días
		Facilitadora			
Curso Formador de Formadores	CENECOOP	2 Guardianes/as y Líderes	Grupos de 1-3 adultos mayores, de unas 10 Cooperativas	Hotel cooperativo Hotel del Sur, Pérez Zeledón, Costa Rica	3 días
		Facilitadora			
Capacitación Innovación y emprendimiento como forma de vida	JCOOP (CENECOOP)	10 Guardianes/as y Líderes	10 jóvenes de la cooperativa Coopronaranjo (de similares características a CoopeVictoria)	Campamento cooperativo OIKOUMENE, Ochomogo, Costa Rica	2 días
		Coordinadora del CNG y otra integrante del mismo Comité			
		Facilitadora			
Reuniones mensuales del CNG	CoopeVictoria	7 integrantes del CNG	-	CoopeVictoria	1-2 horas
		Facilitadora			
Actividades diarias y puntuales de la Cooperativa	CoopeVictoria	Según el caso	Según el caso	CoopeVictoria	Según el caso

*CE=Comité de Educación

Fuente: propia



Figura 18: Feria de proyectos de jóvenes cooperativistas

Fuente: CoopeVictoria



Figura 19: Campamento nacional de jóvenes cooperativistas 2015

Fuente: JCOOP

5.2.3. Técnicas de visualización

Se trata de utilizar “medios que no se basan principalmente en explicaciones verbales y escritas” (Expósito, 2003). Consiste en servirse de medios audiovisuales como la imagen, el video o la radio, diferentes a los escritos. Y también diferenciarse del material en papel, como puede ser una pizarra o los propios cuerpos de los/as participantes. El uso de estos formatos más innovadores permite visibilizar el grupo en sí y el trabajo que se está realizando.

Entre ellas destacan:

- Ubicar por diferentes áreas de la Cooperativa **extractos de las entrevistas** realizadas a los/as miembros de *Nuevas Generaciones* impresos en hojas de papel durante un mes aproximadamente y también en formato digital en la pantalla del televisor de la recepción durante dos semanas.
- Colocar una “**pizarra itinerante**” con *post-its* de colores utilizados en los talleres que contienen motivos por los que formar parte del grupo de *Nuevas Generaciones* en cada uno de los diferentes departamentos-edificios de la Cooperativa (estación de servicios, consultorio médico, Sala de Asambleas, recepción, etc.) durante una semana, por lo que en total son nueve semanas.
- Exponer en la sala *La Educación* (reuniones, formaciones, talleres) los papelógrafos que recogen las **propuestas de negocios futuros** elaboradas por algunos/as miembros de *Nuevas Generaciones* en la capacitación *Innovación y emprendimiento como forma de vida*, anteriormente indicada.
- A lo largo de los talleres se graba un **video** que luego se proyecta en la actividad de la Asamblea que a continuación se describe. En él, más de 25 niños/as y jóvenes del grupo de *Nuevas Generaciones* aparecen uno/a a uno/a diciendo la frase “Soy (nombre) y soy *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*”.
- *Nuevas Generaciones* lleva a cabo por primera vez una **intervención en la Asamblea General de asociados/as de CoopeVictoria**. La actividad consiste en una adaptación de un *flashmob*.

Primero, los participantes (más de 25 niños/as y jóvenes de los grupos de Exploradores/as, Guardianes/as y Líderes, junto con los miembros del CNG) llegan a mitad del transcurso de la Asamblea y se sientan junto a sus familiares (vinculados a CoopeVictoria), ya sea abuelo/a, padre o madre, tío/a, etc., sin que estos sepan de tal actividad. Después, se proyecta el video anteriormente descrito y conforme cada niño/a o joven va apareciendo en él, se va levantando, cogiendo de la mano a su familiar y desplazándolo/a al centro de la Sala de Asambleas. Al final del video, cuando todos/as los/as niños/as y jóvenes, junto con sus familiares, se encuentran en el medio de la Sala se grita “Todos somos CoopeVictoria”. Finalmente, la facilitadora interviene para dar a conocer y explicar la visión de *Nuevas Generaciones* que se había construido unas semanas antes. Toda esta actividad es grabada (<https://youtu.be/UWKjx1cs7hg>) y tiene como objetivos:

- Compartir con la Asamblea la visión de *Nuevas Generaciones*: la integración generacional. Esta actividad pretende suavizar algunas reticencias por parte de la base asociada más envejecida hacia el grupo de niños/a y jóvenes, probablemente por falta de diálogo y entendimiento y por miedos como la incertidumbre por las nuevas dinámicas políticas, económicas y sociales-culturales y la brecha de edad entre un grupo y otro.
- Visibilizar el grupo de *Nuevas Generaciones* ante delegados/as, asociados/as, trabajadores/as y los órganos superiores de CoopeVictoria.
- Dar a conocer al grupo de *Nuevas Generaciones* una parte muy importante de la realidad de la Cooperativa, como es la Asamblea, para así construir un mayor compromiso por parte de los/as actuales miembros del grupo y un atractivo y motivación para los/as futuros integrantes.
- Después de dicha presentación en la Asamblea, el **video** vuelve a editarse para crear uno cuya finalidad es la de atraer nuevos/as miembros al grupo, llamado *Uníte a Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (<https://www.facebook.com/mariapilar.ortegagarcia/videos/g.1502111986746674/10208602188997517/?type=2&theater>). Este se comparte en las redes sociales y se proyecta en la recepción de la Cooperativa.
- Se participa en el programa *El Cafesito del pueblo* de la **radio** local *Radio 16*. En él un/a miembro de cada grupo (Exploradores/as, Guardianes/as y Líderes) además de la Coordinadora del CNG, presentan sus correspondientes grupos y explican las últimas actividades que se han realizado en relación a cada uno. La facilitadora también interviene para dar a conocer el trabajo que está llevando a cabo y aportar su punto de vista sobre la situación de las Nuevas Generaciones y el cooperativismo juvenil en Costa Rica (<https://youtu.be/Y-w9PNPEN9g>).

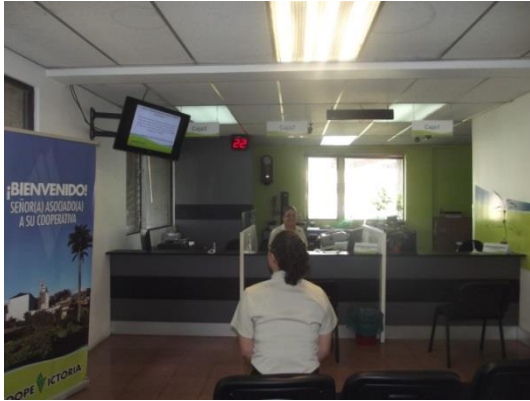


Figura 20: Extractos de entrevistas

Fuente: propia



Figura 21: “Pizarra itinerante”

Fuente: propia



Figura 22: Actividad de *Nuevas Generaciones* en la Asamblea General de CoopeVictoria 2015

Fuente: propia

5.2.4. Entrevistas cualitativas

Se trata de “una conversación entre dos personas, un/a entrevistador/a y un/a informante, dirigida y registrada por el/a entrevistador/a con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo– del/a entrevistado/a sobre un tema definido en el marco de una investigación” (Alonso, 1994; citado en Peris, 2014).

Es importante señalar que con este tipo de entrevistas no se persigue “analizar un yo individual o psicológico sino un yo que actúa y reconstruye el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Con ellas se quiere, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo” (Alonso, 1994; citado en Peris, 2014).

Se realizan las siguientes entrevistas cualitativas, todas ellas planteadas dentro de la primera etapa de diagnóstico:

- **Entrevistas estructuradas a dos Exploradores/as, dos Guardianes/as y dos Líderes:** el objetivo es hacer un diagnóstico sobre la respuesta de los/as miembros de *Nuevas Generaciones* a los interrogantes planteados anteriormente en relación al sentido de identidad sobre la pertenencia al grupo [¿Quién soy? ¿Qué hago? y ¿Por qué (lo soy, lo hago)?] y al sistema cooperativista; conocer su grado de conocimiento sobre CoopeVictoria y el cooperativismo así como valorar el funcionamiento del grupo en el presente y proponer mejoras para el futuro.
- **Entrevista estructurada a una integrante de *Nuevas Generaciones* de la cooperativa CooproNaranjo:** el fin es comparar la perspectiva de una joven de una cooperativa similar a CoopeVictoria con la de los/as niños/as y jóvenes de CoopeVictoria, para extraer similitudes y diferencias.
- **Entrevista semiestructurada al Coordinador del Área de Niñez y Juventud (JCOOP) del CENECOOP:** se persigue conocer cuál es la situación del cooperativismo infantil y juvenil en Costa Rica, así como una valoración desde una posición de un organismo cooperativista nacional sobre *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* y sobre el caso de otras cooperativas de éxito.
- **Entrevista semiestructurada a la Jefa del Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa de CoopeVictoria y ex Directora de Recursos Humanos y Educación Cooperativa de CooproNaranjo:** se pretende conocer el inicio y la continuación de *Nuevas Generaciones CooproNaranjo* desde la perspectiva de una de sus impulsoras, así como comparar el programa de *Nuevas Generaciones* de CooproNaranjo con el de CoopeVictoria desde la experiencia de una persona que ha estado involucrada en ambos. Se utiliza la entrevista a la joven de CooproNaranjo para la triangulación, comparando la información obtenida en ambas entrevistas para validar así la información.
- **Entrevista semiestructurada a la Presidenta del Comité de Educación de CoopeVictoria:** la intención es conocer la valoración del actual programa de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* desde la mirada de una persona con mucha experiencia en la Cooperativa y la perspectiva de la relación entre el CNG, el Comité de Educación y el Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa por las tensiones y las responsabilidades difusas que se palpan en la observación participante inicial.



Figura 23: Entrevista a la Jefa del Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa de CoopeVictoria

Fuente: CoopeVictoria

5.2.5. Talleres participativos

Los talleres participativos permiten generar “espacios de encuentro y diálogo entre diferentes actores que, afectados por una problemática específica, y puede que heterogénea, tratan de hacer público y compartido un problema y busca alternativas colectivas para resolverlo” (Ganuzo *et al.*, 2010). “Constituyen, por tanto, los momentos participativos por excelencia en que se propicia que los diferentes actores entren en diálogo directo, construyan una visión común, en base al debate y la discusión consensuen acuerdos y planifiquen unas actuaciones que den cuenta de las problemáticas que quieren transformar” (Ganuzo *et al.*, 2010).

Se llevan a cabo los siguientes talleres participativos:

- **Línea del tiempo:** en él participan una trabajadora de la Cooperativa que es a su vez Coordinadora del CNG, un trabajador que es también Subcoordinador de dicho Comité y una integrante del grupo de Líderes. La intención es ordenar cronológicamente los acontecimientos sucedidos en *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, para así identificar la evolución de los sucesos más relevantes (logros y conflictos), además de conocer las instituciones y actores relacionados con esos hechos y los factores internos y externos que influyen.
- **Taller 1:** intervienen representantes de todos los grupos de *Nuevas Generaciones* (Exploradores/as, Guardianes/as, Líderes y CNG). Se realiza un diagnóstico de la situación actual del modelo organizacional de *Nuevas Generaciones*, es decir, se pretende analizar si existe un modelo organizacional o no y el grado en que cada una de las personas y grupos conoce dicho modelo. También se plantean propuestas de mejora.
- **Taller 2:** participan de nuevo representantes de todos los grupos de *Nuevas Generaciones*. El objetivo es construir los aspectos generales de *Nuevas Generaciones*, es decir, visión, misión y objetivo general. También se comienza con la grabación del video con el fin de contribuir al sentido de identidad y pertenencia y a la creación de atractivo.
- **Taller 3, 4, 5 y 6:** en dichos talleres se construyen los objetivos específicos, las responsabilidades y los beneficios de Exploradores/s, Guardianes/s, Líderes/s y el CNG, respectivamente. En cada taller participa representantes únicamente del grupo que está trabajando en cuestión. Se continúa con la grabación del video.
- **Taller 7:** asisten representantes de los tres grupos, del CNG y del Comité de Educación. El fin es la devolución de la información. Se muestra el producto resultante de la información recogida y sistematizada en el proceso, es decir, el manual *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* y se valida, analiza y evalúa cada una de las partes, planteando cambios y mejoras. También se devuelve el video final.



Figura 24: Taller de diagnóstico (1) y Taller de devolución (7)

Fuente: CoopeVictoria

5.2.6. Reuniones de devolución con los órganos superiores de CoopeVictoria

Tienen lugar dos reuniones en las que se hace una presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones por parte de la facilitadora a los órganos superiores de la Cooperativa:

- A la primera reunión asisten una representante del Departamento de Responsabilidad Social e Imagen Cooperativa, un/a representante de cada uno de los Comités (Vigilancia, Electoral, Educación y Nuevas Generaciones), el Gerente General y tres miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa. La presentación tiene lugar en el Salón de reuniones del Consejo de Administración y dura una hora y media.
- En la segunda reunión interviene el Consejo de Administración de CoopeVictoria al completo junto con el Gerente General y la Coordinadora del CNG. La reunión se da también en el Salón de reuniones del Consejo de Administración y se desarrolla durante una hora.

En ambos encuentros se crea una deliberación muy productiva, tomando en cuenta las medidas propuestas, reflexionando sobre ellas y comprometiéndose a su puesta en práctica.



Figura 25: Reunión de devolución con los órganos superiores de CoopeVictoria

Fuente: CoopeVictoria

6. RESULTADOS (ANEXO 7)

6.1. Resultados en relación a la construcción del modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*

6.1.1. Aspectos generales

6.1.1.1. Lema

Se mantiene el lema *Sembrando ideas, aportando energía, generando cambios* que ya se había construido en el diagnóstico participativo (Tojaka, 2014) por seguir representando al grupo y porque ya había sido interiorizado por parte de algunos/as integrantes.

6.1.1.2. Definición

Nuevas Generaciones CoopeVictoria se considera un grupo formado por asociados/as, familiares de asociados/as y trabajadores/as de CoopeVictoria con edades comprendidas entre los 6 y 35 años. Además, se incluye a aquellas personas interesadas en formar parte de este grupo sin ningún vínculo con CoopeVictoria de los anteriormente descritos, aunque con la condición de firmar una carta de compromiso. Las novedades respecto al documento *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes*, el cual era la única referencia a este tipo de información que ya existía en CoopeVictoria antes de este proceso, son las siguientes:

- El documento no contiene una definición general de *Nuevas Generaciones*, sino que explica quién conforma el grupo de Líderes.
- En lugar de hacer referencia solamente a cónyuges o hijos/as de asociados/as, se incluyen a todo tipo de familiares, como por ejemplo, nietos/as o sobrinos/as.
- Se incluye también a aquellas personas interesadas en el grupo sin vínculo con la Cooperativa.

6.1.1.3. Visión, misión y objetivo general

Por un lado, la nueva visión de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* opta por la idea de ser ejemplo, en lugar de ser líder o ser número uno, por una connotación positiva basada en los valores y principios cooperativos. Como ya se ha tratado con anterioridad, se incluye el concepto de integración generacional frente a relevo generacional y el objetivo de fortalecer CoopeVictoria y el cooperativismo nacional. Se distingue de la antigua visión en que se centra en todas las generaciones (no solamente la juventud) y que abarca más allá de la Cooperativa.

Por otro lado, la nueva misión se diferencia de la anterior en que incluye no solo la idea de integrar, sino también la de atraer y dar oportunidades no solo para los/as jóvenes sino también a todos/as los/as asociados/as, la Cooperativa y la comunidad en general.

Por último, el objetivo general existente se centra en la integración de los/as jóvenes a través de la generación de espacios, mientras que el construido pretende generar instancias de capacitación, acción y decisión a través del aporte de ideas, la planificación, ejecución y gestión de proyectos y el trabajo en red.

Tabla 6: Comparativa de la visión, misión y objetivo general de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*

	NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL	ANTIGUO MODELO ORGANIZACIONAL
Visión	Ser ejemplo en la integración generacional cooperativista en Costa Rica, contribuyendo al fortalecimiento de CoopeVictoria y del cooperativismo nacional	Ser un programa líder en la formación e integración cooperativista de jóvenes, para la creación de espacios de acción y desarrollo de iniciativas dentro de CoopeVictoria
Misión	Atraer e integrar a los asociados/as jóvenes y familiares de asociados/as en CoopeVictoria con el fin de generar oportunidades de desarrollo para los presentes y futuros asociados/as, la Cooperativa y la comunidad en general	Integrar a los/as asociados/as jóvenes e hijos/as de asociados/as a la participación real y efectiva dentro de CoopeVictoria, generando instancias de capacitación, acción y decisión en las actividades actuales y futuras de la cooperativa
Objetivo general	Generar instancias de capacitación, acción y decisión en las actividades actuales y futuras de CoopeVictoria a través del aporte de ideas, la planificación, ejecución y gestión de proyectos y el trabajo en red	Promover la integración de jóvenes a CoopeVictoria a través de la generación de espacios para el desarrollo integral y productivo de los/as mismos/as dentro de la Cooperativa

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria y Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* (CoopeVictoria), 2015

6.1.1.4. Valores y principios

En este nuevo modelo organizacional se resalta la importancia de establecer los valores y principios cooperativos como guía e inspiración para *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, lo que supone un contraste sustancial respecto al documento que ya existía en el que no se nombraban. También se implanta por primera vez la equidad de género y el compromiso medioambiental como ejes transversales, es decir, como premisas para toda la planeación estratégica de *Nuevas Generaciones*.

6.1.2. Comité de Nuevas Generaciones

6.1.2.1. Definición

El CNG se define como la representación de *Nuevas Generaciones* en toda CoopeVictoria, no solo ante la Administración de CoopeVictoria, como señalaba el modelo organizacional anterior. Con todo, sí se mantiene que se trata del ente coordinador de las actividades y estrategias propuestas por *Nuevas Generaciones* y que está compuesto por siete integrantes (Coordinador/a, Subcoordinador/a, Secretario/a, Vocal 1, 2, 3 y 4).

6.1.2.2. Requisitos

Además de los que ya existían, relacionados con la edad, la participación en la Asamblea Nuevas Generaciones, la aprobación del curso de Doctrina Cooperativa o el de Nuevos/as Asociados/as, la asistencia a reuniones, etc., se introduce como novedad la recomendación de haber formado parte del proceso de *Nuevas Generaciones*, es decir, se establece como ventaja diferenciadora el hecho de que una

persona que presente su candidatura al CNG haya participado en los grupos de Exploradores/as, Guardianes/as y/o Líderes.

6.1.2.3. Sistema de elección

Los integrantes del CNG se eligen mediante Asamblea, realizada cada dos años y a la que pueden asistir todos/as aquellos/as miembros de *Nuevas Generaciones* que se encuentren inscritos/as en la base de datos del tal Comité. Los/as miembros serán electos/as por periodos de dos años con posibilidad de reelección hasta tres periodos. El relevo será de tres integrantes un año y cuatro integrantes el otro año. Los cargos serán distribuidos internamente por el mismo Comité.

Estas condiciones se mantienen tal cual estaban, a excepción de que al menos dos de las personas a elegir en cada Asamblea tienen que haber participado en el proceso de *Nuevas Generaciones*. Se pretende un equilibrio entre aquellas personas que llevan participando en el grupo desde la niñez o la adolescencia y aquellas personas externas que no conocen nada o muy poco sobre el grupo, CoopeVictoria o el cooperativismo en general.

Además de la elección de nuevos/as miembros, el objetivo fundamental de la Asamblea es la rendición de cuentas de las actividades realizadas a los/as asistentes a la Asamblea Nuevas Generaciones, a la Administración, al Comité de Educación y, como novedad, a la Gerencia General y a la Asamblea General de CoopeVictoria.

6.1.2.4. Sistema de comunicación

Se trata de uno de los principales hitos de este nuevo modelo organizacional que responde a una de las problemáticas planteadas al inicio, esto es, la falta de comunicación entre los diferentes grupos de *Nuevas Generaciones* y las diversas áreas de la Cooperativa. Se divide en tres niveles:

- **A nivel interno de *Nuevas Generaciones***, del conjunto del grupo de Líderes, se elige el CNG en la Asamblea Nuevas Generaciones. De los/as siete integrantes del Comité, uno/a de ellos/as es el Coordinador/a, es decir, el/a máximo/a representante. De los/as otros/as seis, tres de ellos/as son nombrados/as Facilitadores/as, que se encargan de realizar el flujo de información en doble dirección con cada uno de los grupos Exploradores/as, Guardianes/as y Líderes, respectivamente. El/la Facilitador/a obtiene la información de un pequeño grupo de miembros que representen al conjunto del grupo, llamados Subcomités.
- **A nivel interno de CoopeVictoria**, se trata de informar a las partes interesadas como el Comité de Educación, la Gerencia General, el Consejo de Administración, asociados/as, etc.
- **A nivel externo**, el Comité debe desarrollar estrategias de comunicación e información para el resto de la comunidad.

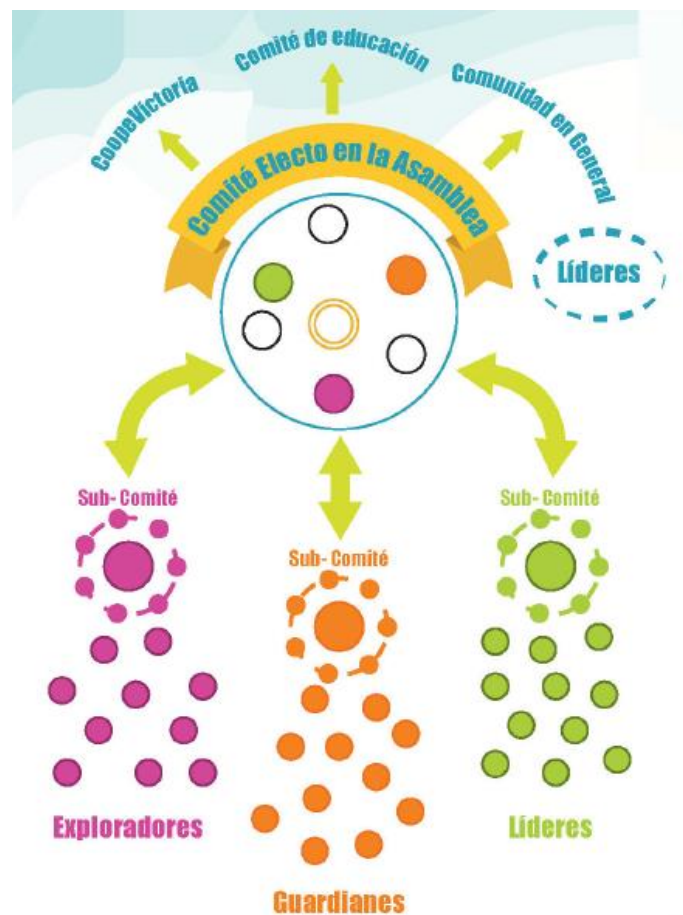


Figura 26: Sistema de comunicación *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*

Fuente: *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

6.1.2.5. Posición del CNG en el organigrama de CoopeVictoria

Desde el primer momento, existe una falta de comunicación entre el CNG, el Comité de Educación y la Gerencia General respecto a la posición del CNG en el organigrama de CoopeVictoria, que lleva a una falta de acuerdo y entendimiento. Se palpa una confusión entre “donde se cree que está situado el CNG” y “donde realmente está situado según documentos oficiales”. En el documento *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes*, que es la prueba más objetiva y sólida que existía hasta el momento respecto a este desconcierto, el CNG se ubica dentro del organigrama como una dependencia de la Gerencia General y del Comité de Educación de CoopeVictoria. Administrativamente es coordinado por el área de Desarrollo Asociativo.

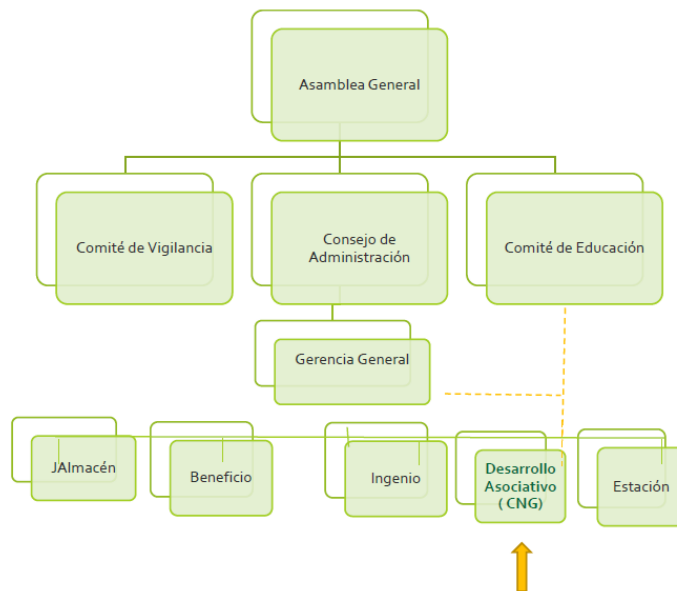


Figura 27: Antigua posición del Comité de Nuevas Generaciones en el organigrama de CoopeVictoria

Fuente: *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* (CoopeVictoria), 2015

Tras distintos momentos y espacios de deliberación y debate entre el CNG, el Comité de Educación, la Gerencia General y el Consejo de Administración, se consensua que el CNG se sitúa dentro del organigrama como una área que trabaja coordinadamente con la Gerencia General y el Comité de Educación, pero externo al área de Desarrollo Asociativo. Además, cuenta con un presupuesto propio aprobado por la Gerencia General.

Este es sin duda uno de los mayores y más importantes logros derivados de la construcción del nuevo modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*.

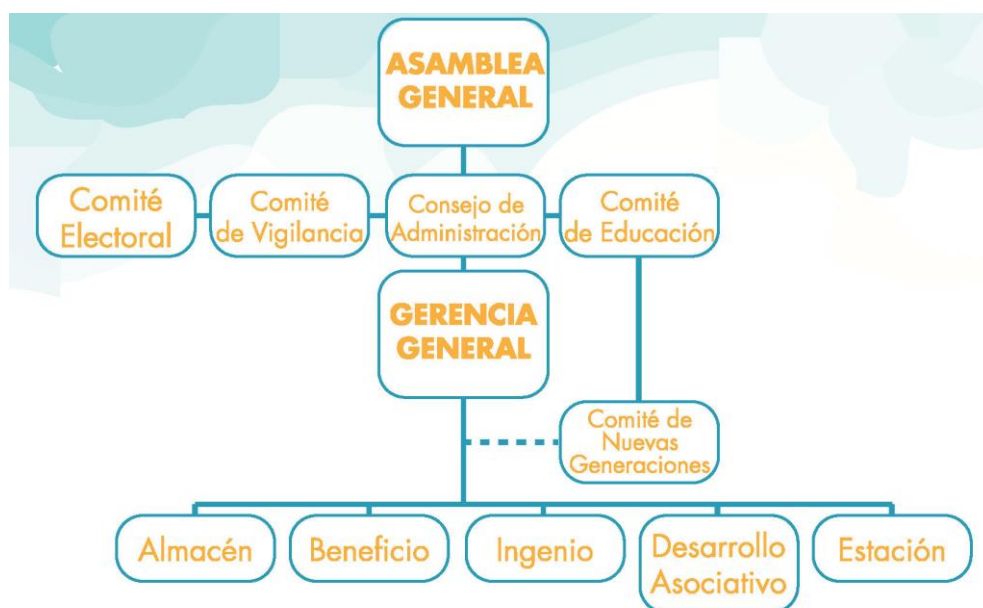


Figura 28: Nueva posición del Comité de Nuevas Generaciones en el organigrama de CoopeVictoria

Fuente: *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

6.1.2.6. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del CNG se centran principalmente en la integración de jóvenes en la Cooperativa, el planteamiento de nuevas formas de asociación, el impulso de nuevas oportunidades de negocio, la formación y capacitación, etc. Las novedades que se incluyen son, por ejemplo, el trabajo en red y realizar un proceso de concientización sobre la integración generacional.

Tabla 7: Comparativa de los objetivos específicos del CNG

NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL	ANTIGUO MODELO ORGANIZACIONAL
Integrar jóvenes de 15 a 35 años a la base asociada de CoopeVictoria mediante actuales y futuras formas de asociación	Integrar jóvenes de 15 a 35 años a la base asociada de CoopeVictoria
Desarrollar modelos de participación juvenil dentro de CoopeVictoria en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio	Desarrollar modelos de participación juvenil dentro de CoopeVictoria en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio
	Desarrollar estrategias de comunicación e información para promover y difundir las actividades de Nuevas Generaciones, con el fin de atraer jóvenes interesados en formar parte de CoopeVictoria
Promover procesos de formación y capacitación para Nuevas Generaciones	Promover procesos de formación y capacitación para la juventud basados en los valores y principios cooperativos.
Planificar, ejecutar y gestionar proyectos	-
Trabajar en red con Nuevas Generaciones y Comités de otras cooperativas y los organismos cooperativistas nacionales e internacionales	-
Llevar a cabo un proceso de concientización con los asociados/as, trabajadores/as, etc. sobre la integración generacional	-

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria y Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* (CoopeVictoria), 2015

6.1.2.7. Beneficios

Los nuevos beneficios de los/as integrantes del CNG incluyen emprender ideas innovadoras, adquirir experiencia en proyectos, representar al movimiento cooperativo, etc.

Tabla 8: Comparativa de los beneficios del CNG

NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL	ANTIGUO MODELO ORGANIZACIONAL
Hacemos realidad nuestras ideas innovadoras	-
Adquirimos experiencia en la planificación, gestión y ejecución de proyectos	-
Obtenemos becas de estudio parciales o totales en inglés o computación impartidos por el Comité de Educación de CoopeVictoria, en la Universidad FUNDEPOS, etc. y nos capacitamos gratuitamente en diversos temas mediante cursos virtuales impartidos por el Centro Nacional de Educación Cooperativa, en CENECOOP, INFOCOOP u otros	Beca total en inglés o computación impartido por el Comité de Educación
	Becas en la Universidad FUNDEPOS
	Capacitaciones gratuitas en CENECOOP, INFOCOOP u otros entes de interés para la cooperativa.
	Otras becas de estudio
	Cursos virtuales impartidos por el Centro Nacional de Educación Cooperativa
Participamos en actividades educativas y culturales	Campamentos y actividades sociales
Aporte social, devolviendo nuestra experiencia y conocimiento a la sociedad	-
Participamos en la base de datos laboral de CoopeVictoria	Formar parte de la base de datos laboral de CoopeVictoria
Somos representantes del movimiento cooperativo a nivel nacional e internacional	-
Se nos otorga capacidad para mediar en Nuevas Generaciones, CoopeVictoria y el cooperativismo	-
Recibimos una retribución económica por sesión mensual	Viáticos por sesión mensual

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria y Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* (CoopeVictoria), 2015

6.1.2.8. Responsabilidades

Las responsabilidades del CNG más innovadoras se basan en mostrar un alto compromiso, apoyar a los demás grupos de *Nuevas Generaciones* y a CoopeVictoria y conocer, difundir y practicar los valores y principios cooperativos.

Tabla 9: Comparativa de las responsabilidades del CNG

NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL	ANTIGUO MODELO ORGANIZACIONAL
Mostrar un alto compromiso respecto a formar parte del Comité	-
Conocer, difundir y practicar los valores y principios cooperativos	-
Conocer y dar a conocer Nuevas Generaciones, CoopeVictoria y el cooperativismo	-
Participar en las actividades de Nuevas Generaciones	Participación en actividades
Asistir a las reuniones oficiales y extraoficiales	-
Asistir a la Asambleas anuales de delegados/as de CoopeVictoria (dos)	-
Apoyar a los demás grupos de Nuevas Generaciones, facilitando que cumplan sus objetivos	Promover la formación de nuevos jóvenes y grupos de edades inferiores
Mantener una relación de cooperación con los demás grupos de Nuevas Generaciones	Nombrar un facilitador para acompañar y guiar a los jóvenes de Nuevas Generaciones Adolescentes.
Apoyar y participar en las actividades de CoopeVictoria	-
Cumplir con los objetivos específicos del Comité	Promover la inclusión de nuevos asociados jóvenes y formas de asociación
	Crear una base de datos de los jóvenes de Nuevas Generaciones
	Creación de iniciativas para la integración de nuevos/as jóvenes
	Promoción de nuevos Proyectos de Innovación en la Cooperativa
	Renovación de identidad de CoopeVictoria

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria y Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* (CoopeVictoria), 2015

6.1.3. Grupos Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

Como ya se ha mencionado, en relación a estos tres grupos de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, solo existían los logotipos, los cuales se mantienen. Recordamos que el documento *Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes* hace referencia únicamente al CNG y vagamente al grupo de Líderes. La construcción de la definición, objetivos específicos, beneficios, responsabilidades y área responsable para estos grupos suponen uno de los mayores frutos de este proceso de construcción del modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*.

Es importante señalar que los objetivos específicos, beneficios y responsabilidades se establecen según las capacidades que corresponden a cada tramo de edad y siguiendo una visión progresiva.

Además, cabe mencionar que el área al que pertenece cada grupo también es un tema que estaba poco claro. Tras un intenso debate constructivo se decidió que Líderes es responsabilidad directa del CNG, ya que ambos grupos están formados por jóvenes adultos/as, y Exploradores/as y Guardianes/as del Comité de Educación, debido a que estos/as últimos/as están principalmente centrados en áreas de formación y capacitación, propias de tal Comité.

Tabla 10: Definición de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

DEFINICIÓN		
LÍDERES	GUARDIANES/AS	EXPLORADORES/AS
Un grupo formado por los/as miembros de Nuevas Generaciones que tienen		
entre 18 y 35 años	entre 12 y 17 años	entre 6 y 11 años

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

Tabla 11: Objetivos específicos de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
LÍDERES	GUARDIANES/AS	EXPLORADORES/AS
Aportar ideas para el grupo de Líderes, Nuevas Generaciones y <u>CoopeVictoria</u> en general	Aportar ideas para el grupo de Guardianes/as y Nuevas Generaciones	Aportar ideas para el grupo de Exploradores/as y Nuevas Generaciones
Crear actividades que atraigan nuevos integrantes a Líderes y Nuevas Generaciones	Enseñar sobre valores y principios cooperativos, <u>CoopeVictoria</u> y el cooperativismo	Aprender los valores y principios cooperativos
		Aprender sobre <u>CoopeVictoria</u> y el cooperativismo
Participar en capacitaciones y formaciones	Participar en capacitaciones y formaciones	-
Conocer y participar en los organismos cooperativistas nacionales e internacionales	Conocer y participar en los organismos cooperativistas nacionales	-
Apoyar en la planificación, ejecución y gestión de proyectos del CNG	Apoyar en la planificación, ejecución y gestión de proyectos del CNG	-
-	Difundir información sobre Guardianes/as y Nuevas Generaciones	Difundir información sobre Exploradores/as y Nuevas Generaciones

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

Tabla 12: Beneficios de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

BENEFICIOS		
LÍDERES	GUARDIANES/AS	EXPLORADORES/AS
Nos capacitamos y formamos en diferentes organismos como el Comité de Educación de CoopeVictoria, el CENECOOP y el Centro Nacional de Educación Cooperativa, el INFOCOOP, la Universidad FUNDEPOS, etc.	Formamos parte de un grupo	Aprendemos jugando
Adquirimos liderazgo	Participamos en campamentos	Hacemos amigos y nos mantenemos unidos
Realizamos pasantías e investigaciones en la Cooperativa	Trabajamos en equipo	Nos divertimos
Formamos parte de una red profesional multidisciplinar a nivel de CoopeVictoria y de otras Cooperativas del país	Aprendemos a exponer y desarrollamos técnicas para hablar en público	Ayudamos a cuidar el medio ambiente
Generamos y compartimos ideas	Practicamos actividad física	Conocemos más sobre CoopeVictoria y el cooperativismo
Aprendemos sobre la planificación, ejecución y gestión de proyectos	Adquirimos un compromiso y ponemos en práctica el sentido de la responsabilidad	Podemos llegar a ser Guardianes/as y Líderes

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

Tabla 13: Responsabilidades de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

RESPONSABILIDADES		
LÍDERES	GUARDIANES/AS	EXPLORADORES/AS
Mostrar un alto compromiso respecto a formar parte de Líderes	Mostrar un alto compromiso respecto a formar parte de Guardianes/as	Mostrar un alto compromiso respecto a formar parte de Exploradores/as
Conocer, difundir y practicar los valores y principios cooperativos	Conocer, difundir y practicar los valores y principios cooperativos	Conocer, difundir y practicar los valores y principios cooperativos
Conocer y dar a conocer <u>CoopeVictoria</u> y el cooperativismo	Conocer y dar a conocer <u>CoopeVictoria</u> y el cooperativismo	Conocer y dar a conocer <u>CoopeVictoria</u> y el cooperativismo
Participar en las actividades del grupo	Participar en las actividades del grupo	Participar en las actividades del grupo
Asistir a las reuniones oficiales y extraoficiales	Asistir a las reuniones oficiales y extraoficiales	-
Participar en la Asamblea Nuevas Generaciones	-	-
Apoyar a Nuevas Generaciones en general y a Guardianes/as específicamente	Apoyar a Nuevas Generaciones en general y a Exploradores/as específicamente	Apoyar a Nuevas Generaciones
Mantener una relación de cooperación con los demás grupos de Nuevas Generaciones	Mantener una relación de cooperación con los demás grupos de Nuevas Generaciones	Mantener una relación de cooperación con los demás grupos de Nuevas Generaciones
Apoyar y participar en las actividades de <u>CoopeVictoria</u>	Apoyar y participar en las actividades de <u>CoopeVictoria</u>	Conocer el propio vínculo con <u>CoopeVictoria</u>
Cumplir con los objetivos específicos del grupo	Cumplir con los objetivos específicos del grupo	-

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

Tabla 14: Áreas responsables de Líderes, Guardianes/as, Exploradores/as

	ÁREA RESPONSABLE		
	LÍDERES	GUARDIANES/AS	EXPLORADORES/AS
Responsabilidad directa	CNG	CE	CE
Estrecha relación	*CE	CNG	CNG
	Se le otorga además cierta autonomía e independencia	-	-

*CE=Comité de Educación

Fuente: elaboración propia a partir de *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

6.1.4. Proceso de acceso y promoción

Este planteamiento pretende dar respuesta a una de las problemáticas planteadas inicialmente, que es el hecho de que los/as miembros de *Nuevas Generaciones* no conocen hacia dónde se dirigen y qué es lo que se obtiene al final del camino, es decir, cuáles son las razones por las que formar parte de este grupo.

Para dar una respuesta a esos interrogantes, el participar en *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* se plantea como un proceso integrador, es decir, que permite ir acumulando formación académica y experiencia práctica a lo largo del tiempo en cada una de sus fases (Exploradores/as, Guardianes/a, Líderes, CNG), obteniéndose al final de ello un Aprendizaje personal y profesional único y valioso.



Figura 29: *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* como proceso integrador

Fuente: *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

Con el objetivo de concretar este proceso integrador y de que los/as miembros de *Nuevas Generaciones* desarrollen un sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso respecto al grupo, se considera que para pasar de un grupo a otro la edad es necesaria pero no suficiente. Lo obligatorio es cumplir con las

responsabilidades atribuidas a cada grupo. En el momento en que una persona cumple la edad correspondiente al grupo siguiente, el CNG hace una valoración sobre si dicha persona ha cumplido las correspondientes responsabilidades y si posee las habilidades, capacidades y conocimientos considerados adecuados para el grupo al que está por ingresar. En caso de que una persona obtenga la aprobación por parte de dicho Comité para pasar al siguiente grupo, se le entregará un certificado de participación y aprovechamiento referido a la pertenencia al grupo que está por finalizar.



Figura 30: Cómo pasar de un grupo a otro en *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*

Fuente: *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (CoopeVictoria), 2015

La valoración debe ser lo más justa, apropiada y objetiva posible con el fin de que este proceso sea equitativo y las relaciones de poder sean simétricas y horizontales, salvando así otra de las problemáticas iniciales. Como todavía queda irresuelto decidir qué tipo de valoración llevar a cabo y qué parámetros utilizar para ello, esta cuestión se plantea como trabajo a continuar en el futuro por CoopeVictoria. Inicialmente, la primera acción que se toma es la de crear dos plantillas.

La primera llamada *Seguimiento y evaluación de la participación*, en la que los/as Facilitadores/as (miembros del CNG encargados de cada uno de los grupos) anotan las actividades que se llevan a cabo por un parte y la participación de los/as miembros por otra, según la leyenda que se presenta a continuación:

Tabla 15: Leyenda de la plantilla *Seguimiento y evaluación de la participación*

1	Confirma y asiste
0	Confirma, no asiste y justifica ⁺
-1	Confirma, no asiste y no justifica
NC	No convocado/a
C	Convocado/a, justificado la no participación con antelación
*Justificación: por escrito entregado al/a Facilitador/a	
EXPLORADORES/AS	Por padre y/o madre
GUARDIANES/AS	Por él o ella mismo/a
LÍDERES	Por él o ella mismo/a

Fuente: elaboración propia a partir de *Seguimiento y evaluación de la participación* (CoopeVictoria), 2016

Tabla 16: Plantilla *Seguimiento y evaluación de la participación*

	PROYECTO GUARDIANES/AS DEL AGUA	PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES		APOYO A ACTIVIDADES DE COOPEVICTORIA		APOYO A OTRAS ACTIVIDADES DE NG
Actividad	Reunión 11/01/2016	Innovar y emprender	Cooperativismo	Taller devolución	Apoyo Supercross	Ayuda Líderes Finca Inés
Fecha	11/01/2016	14/01/2016	06/02/2016	19/01/2016	Feb 2016	Feria 2016
Participantes						
A	1	0	1	1	1	1
B	1	1	1	NC	0	0
C	1	0	0	1	0	0
D	-1	0	0	NC	0	0
E	-1	0	0	1	1	1
F	-1	0	0	1	0	0
G	NC	0	0	NC	1	1
H	C	0	0	NC	0	0
I	1	0	0	1	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de *Seguimiento y evaluación de la participación* (CoopeVictoria), 2016

La segunda nombrada *Seguimiento de reuniones*, en la que los/as propios/as miembros de cada grupo registran todos los datos de las reuniones extraoficiales llevadas a cabo, por ejemplo, aquellas necesarias para realizar un proyecto. De este modo se tiene en cuenta la participación no solo formal, es decir, organizada por el CNG, sino también el tiempo de trabajo dedicado a nivel autónomo.

Tabla 17: Plantilla *Seguimiento de reuniones* del grupo Guardianes/as (Proyecto *Guardianes/as del Agua*)

Día de la reunión	Duración	Lugar	Participantes	Tema	Acuerdos
27/1/16	De 11 a 12	Oficina María Ángela	X y Y	Tarea 1: revisión de documentación anterior sobre el proyecto	Hacer un video del proceso de fabricación del biodiesel

Fuente: elaboración propia a partir de *Seguimiento de reuniones* (CoopeVictoria), 2016

6.1.5. Producto

El primero es el manual *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (Anexo 8): un documento de aproximadamente 20 páginas que sistematiza de una forma clara, sintética y atractiva visualmente los aspectos señalados anteriormente. Para su elaboración, la facilitadora recoge toda la información que se deriva de las técnicas anteriormente explicadas y las ordena, bajo el trabajo en equipo con la Coordinadora del CNG. Posteriormente, se contrata a una empresa de diseño gráfico que trabaja habitualmente con CoopeVictoria para solicitar la mejora de su formato. La empresa colabora conjuntamente con la facilitadora, intercambiando ideas.

Este documento es sumamente valioso para *Nuevas Generaciones* ya que sirve como guía, como mapa que marca el camino. Además, “tener en papel” el nuevo modelo organizacional permite disponer de una base sólida al que acudir en caso de dudas, confusiones o malentendidos. Asimismo, se trata de una fuente documental a la que consultar para la próxima planeación estratégica del grupo. Por último, facilita la posibilidad de mejorar el modelo organizacional de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* en el futuro.

El segundo es el folleto informativo *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* (Anexo 9), que incluye un resumen del manual. Por un lado, permite a aquellas personas cercanas a CoopeVictoria que están interesados/as en unirse al grupo o en incluir a sus familiares y/o conocidos/as hojear y obtener una idea general del grupo. Por otro lado, se puede utilizar como medio para visualizar al grupo en actividades con otras cooperativas u organismos cooperativistas como ferias, foros, encuentros, etc.

6.2. Resultados en relación a las reuniones de devolución con los órganos superiores de CoopeVictoria

Estas dos reuniones con la Gerencia General, el Consejo de Administración y los distintos Comités de CoopeVictoria son muy fructíferas y dan lugar a resultados muy positivos. Lo más destacado es reabrir el debate y la reflexión en torno a este tema, es decir, volver a poner a *Nuevas Generaciones* en la Agenda de la Cooperativa. En definitiva, se reafirma el compromiso de estos órganos en torno a la importancia de la participación de los/as niños/as y jóvenes en la Cooperativa y a la necesidad de actuar y tomar medidas

inmediatas y las más adecuadas posibles. Como consecuencia, esto inyecta motivación e ilusión al CNG y a todos/as los/as miembros de *Nuevas Generaciones*.

6.3. Resultados del proceso participativo en sí

Estos resultados, si bien no son totalmente intencionados, tienen un gran valor y potencial, pues derivan de la participación en sí de los/as miembros de *Nuevas Generaciones*, por lo que esta adquiere su máximo esplendor y sentido.

6.3.1. Mejora de la comunicación

Por una parte, se mejora la comunicación interna entre los grupos de *Nuevas Generaciones* mediante el nombramiento de Facilitadores/as y los espacios de encuentro, como los talleres, donde se fomenta el trabajo en equipo y la cohesión del grupo. También progresa la comunicación interna respecto a CoopeVictoria, por ejemplo, mediante las reuniones con el CNG, el Comité de Educación, la Gerencia General y el Consejo de Administración.

Por otra parte, se refuerza la comunicación externa, en relación a los organismos cooperativas nacionales y el resto de la comunidad, mediante el uso de redes sociales, correos electrónicos, llamadas telefónicas, encuentros, etc. Además, se pone en funcionamiento el grupo de *Facebook Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, que se utiliza como un medio de comunicación e información entre *Nuevas Generaciones* y el resto de la comunidad.

6.3.2. Mejora de la visibilidad

Se da una mayor visibilidad al grupo mediante actividades como la llevada a cabo en la Asamblea General o en la radio local.

6.3.3. Aumento de la motivación

Nuevos/as niños/as y jóvenes se interesan por el grupo y participan en él. Además, se crea una base de datos para el grupo de Exploradores/as y Guardianes/as y se actualiza la que ya existía de Líderes.

6.3.4. Creación de valor y atractivo

Dos personas que forman parte del grupo de *Nuevas Generaciones* y que muestran un alto grado de compromiso y una participación muy activa son contratadas en CoopeVictoria, una en el área de Imagen Cooperativa y otra en el Comité de Educación. Este hecho es un reflejo de los motivos por el que ser parte del grupo y los beneficios que se pueden obtener de él.

6.3.5. Empoderamiento

Algunos/as miembros de Guardianes/as por primera vez ponen en marcha ellos/as mismos/as el proyecto *Guardianes/as del Agua (Anexo 10)*, ya explicado. Para ello se formula un proyecto, fijando objetivos, tareas, personas responsables y cronograma. Este empoderamiento de los niños/as y jóvenes del grupo, fruto del proceso participativo llevado a cabo es, sin duda, uno de los mayores éxitos.

Tabla 18: Proyecto *Guardianes/as del Agua*

Objetivo general: Fortalecer las acciones de responsabilidad social cooperativa de CoopeVictoria en los proyectos Guardianes/as del Agua y Educación		
Objetivo específico 1: Ofrecer a miembros de la comunidad un programa de educación impartido a 1000 niños/as que garantice un cambio de actitud de ellos/as y sus familias hacia el reciclaje		
Tareas	Responsable	Fecha de entrega
Solicitud de documentación y revisión de puntos débiles y fuertes	X/ X	12/02/2016
Llamar a escuelas y agendar reuniones de planeación	X/ X	22/02/2016
Reuniones con escuelas para discutir mejoras del programa y metodologías adecuadas	X/ X	26/02/2016
Análisis de la información obtenida en actividades anteriores	X/ X	29/02/2016
Diseño de un taller educativo para niños/as	X/ X	25/03/2016
Presentación a Coordinadora del proyecto en CoopeVictoria	X/ X	28/03/2016
Búsqueda de materiales necesarios	X/ X	30/03/2016
Hacer lista de escuelas a visitar	X/ X	11/04/2016
Llamar a escuelas para agendar talleres	X/ X	11/04/2016
Realizar los talleres	X/ X	30/06/2016
Hacer la evaluación del proceso	X/ X	08/07/2016

Fuente: elaboración propia a partir de *Presentación del proyecto Guardianes/as del Agua-CENECOOP* (CoopeVictoria), 2015

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

En general, el cooperativismo ha sido, es y será un modelo económico, político y social fundamental tanto en Costa Rica como a nivel mundial. Indudablemente, el envejecimiento del movimiento cooperativo es una problemática actual que plantea un reto complejo y a largo plazo. Sin embargo, la labor realizada ha convertido este problema en una oportunidad única para fortalecer tal movimiento: este trabajo ha sido una pequeña acción en un pequeño lugar del mundo que, unida a pequeñas acciones en miles de pequeños lugares del mundo, se van insertando y enlazando unas con otras, formando eslabones del proceso más grande que se está dando globalmente en relación a esta temática.

CoopeVictoria es consciente de este problema y, por ello, lo está tratando desde hace años. Ya se habían conseguido grandes hitos, como la conformación del CNG y los tres grupos. Unido a esto, el proceso llevado a cabo ha cumplido el objetivo que se propuso: la identidad organizacional de los/as integrantes de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* se ha reforzado y afianzado.

Primero, el nuevo modelo organizacional ha sentado las bases de la estructura de *Nuevas Generaciones* dentro de CoopeVictoria, estableciendo los derechos y deberes de todos y todas, es decir, tanto para los/as miembros de *Nuevas Generaciones* como para la Cooperativa en general.

Segundo, se ha logrado un mayor sentido de arraigo respecto a *Nuevas Generaciones* y a CoopeVictoria: la actividad llevada a cabo en la Asamblea General de CoopeVictoria ha servido para crear un vínculo más fuerte entre los/s propios niños/as y jóvenes, sus familiares y la Cooperativa, reforzando la relación entre estos tres y el sentido de pertenencia a *Nuevas Generaciones*, a la familia, a CoopeVictoria y al cooperativismo. Además, las actividades realizadas han creado una mayor implicación de los/as familiares (padres, madres, abuelos/as, etc.), lo que supone un fomento aún mayor del arraigo familiar a la Cooperativa.

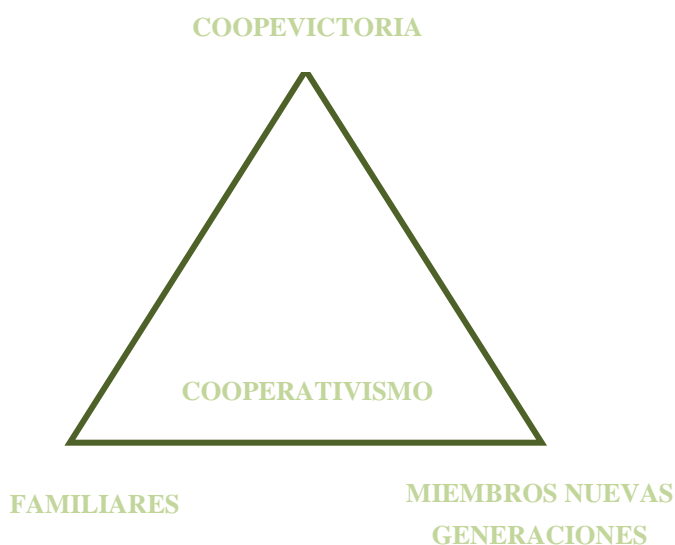


Figura 31: Triángulo del arraigo cooperativo

Fuente: propia

Tercero, se ha creado valor para los/as actuales miembros del grupo, principalmente mediante la posibilidad de obtener un certificado oficial al final de este proceso que reconozca las habilidades y capacidades desarrolladas; además de para los/as futuros/as integrantes ya que los/as niños/as y jóvenes externos al grupo son conscientes de que este permite adquirir unas competencias indispensables para su futuro profesional y personal que de otra forma sería más difícil obtener. Además del aprendizaje, este proceso ha servido para renovar la imagen y, de alguna forma, la identidad de CoopeVictoria, haciendo que se actualice y se acerque a los gustos e intereses de la niñez y la juventud costarricense de hoy en día, mediante el uso de metodologías y técnicas dinámicas y entretenidas, como la grabación del video. El grupo de *Nuevas Generaciones* es percibido como un espacio al que se acude además de para aprender, para divertirse y hacer amigos/as.

Cuarto, la visibilidad del grupo ha mejorado notablemente. A nivel interno, a los niños/as y jóvenes se les ve más por las instalaciones de la Cooperativa, los carteles de sus logotipos son ahora más reconocibles. A nivel externo, han influido varios factores: su presencia y la de su marca (en camisetas, banderas, etc.) están reforzándose entre los demás grupos que participan en los organismos cooperativistas nacionales y actividades como la intervención en la radio local y el uso de las redes sociales le están poniendo en contacto con el resto de la comunidad.

Los resultados alcanzados han sido sumamente valiosos. Sin duda, uno de los mayores éxitos ha sido el manual que recoge el nuevo *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, que respecto al antiguo modelo organizacional mejora aspectos como la visión, la misión y la posición del CNG en el organigrama de CoopeVictoria e incorpora nuevos puntos como los principios y valores cooperativos, el sistema de comunicación y de elección del CNG, todo lo relacionado con los tres grupos y el sistema de acceso y promoción, el cual supone una gran novedad. Añadido a esto, el proceso participativo en sí ha llevado a unos resultados de valor incalculable como la mejora de la comunicación interna entre los tres grupos de *Nuevas Generaciones*, el CNG, el Comité de Educación y el resto de la Cooperativa y la mejora del trabajo en equipo, tal y como varios integrantes/as expresaron en varios talleres. Pero sin duda el mayor logro ha sido el empoderamiento de los/as integrantes de *Nuevas Generaciones*, quienes demandaron tomar las riendas del proyecto *Guardianes/as del Agua* para llevarlo a cabo ellos/as mismos/as.

Sin embargo, esto no acaba aquí, sino que continúa y, gracias a este proceso, los/as miembros de *Nuevas Generaciones*, el CNG y CoopeVictoria han adquirido una mayor responsabilidad y un mayor compromiso para que así sea. Este proceso ha permitido inyectar esperanza, energía y, sobre todo, una mayor motivación para que estos sigan dedicando tiempo, esfuerzo y ganas con el fin de seguir cuidando (regando, abonando) la semilla de la incorporación de las Nuevas Generaciones al cooperativismo, garantizando así que germine, crezca y de buenos frutos en el futuro: la sostenibilidad de CoopeVictoria y el cooperativismo en el tiempo. Para ello, este proceso ha introducido un concepto clave e innovador: la integración generacional que, mediante el intercambio entre generaciones, permite aprender de los errores y logros del pasado y mejorar las acciones del futuro.

7.2. Recomendaciones

7.2.1. A los órganos superiores de CoopeVictoria

En primer lugar, los órganos superiores de CoopeVictoria (Consejo de Administración, Gerencia General y Comités), gracias principalmente al diagnóstico participativo llevado a cabo con anterioridad, son ya

conscientes de la gravedad del envejecimiento de la Cooperativa y de la necesidad de tomar medidas respecto a esto aunque, hasta el momento, no lo suficiente. Por ello, se recomienda a estos órganos considerar a *Nuevas Generaciones* una prioridad en el próximo plan estratégico de la Cooperativa, otorgando mayor visibilidad, capacidad de decisión y acción, además de mayores recursos al CNG.

En segundo lugar, se advierte del peligro de que *Nuevas Generaciones* sea entiendo como la creación y el desarrollo de un espacio exclusivo para la participación de los niños/as y jóvenes en CoopeVictoria. Ante esto, se anima a estos órganos a promover el hecho de que *Nuevas Generaciones* no sea un espacio separado y excluido de la Cooperativa, sino que esté completamente integrado en esta. Así, se plantean cuatro medidas:

- Ante la necesidad de **contratar** una persona, consultar en primera instancia la base de datos oficial de *Nuevas Generaciones*.
- **Integrar** a los/as jóvenes en las actividades de la Cooperativa, por ejemplo, cada vez que se vaya a crear una Comisión, como la de la Feria Agroindustrial Anual de CoopeVictoria o la del centro de eventos, contar con al menos un/a miembro de *Nuevas Generaciones* en ella.
- Brindar a los jóvenes **espacios de voz** en las Asambleas generales y distritales, además de en otros espacios de opinión, como las reuniones del Consejo de Administración.
- Buscar **nuevas formas de asociación**, más allá de la entrega de caña o café. Se trata de un proceso complejo y a medio-largo plazo, pero que sin duda supone el mayor reto para la sostenibilidad de CoopeVictoria en el tiempo.

7.2.2. Al Comité de Nuevas Generaciones

Como ya se ha explicado, al CNG no se le tiene en cuenta como se debería. Si bien es necesario, como se propone anteriormente, que los órganos superiores de la Cooperativa le concedan mayor poder de decisión y acción, también es fundamental que este Comité exija esos espacios y los conquiste. Debe ganarse su confianza y demostrar su compromiso y responsabilidad, dejando claro el cambio que quiere para CoopeVictoria y demostrando que es un grupo consolidado que ha desarrollado las competencias necesarias para realizar planes de acción y proyectos exitosos.

Se ha percatado también de que la línea general de actuación del CNG es organizar actividades y pedir a los/as miembros de *Nuevas Generaciones* su asistencia y/o participación en ellas. Esto se considera un riesgo muy alto que puede llevar a generar actores pasivos e incluso a que en un momento dado la gente no acuda. Se encomienda al CNG liderar un proceso en el que los niños/as y jóvenes se apoderen de *Nuevas Generaciones*, siendo ellos/as mismos/as los/as que propongan y lleven a cabo las acciones, empoderándolos/as para que asuman dicha responsabilidad. Para ello, se plantean dos medidas:

- Ya que el modelo organizacional del grupo de *Nuevas Generaciones* ya se ha conformado, el siguiente paso es crear un **Plan de Acción**, siguiendo también una metodología participativa, ya que esta permite a los sujetos hacer suyo el proceso y garantizar así su éxito. Este Plan de Acción incluiría objetivos, plazos, responsables, recursos, etc. y estaría en concordancia con la visión, misión, objetivo general y específicos, ejes transversales, etc. recogidos en el manual *Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria*. Sería muy valioso tomar el proyecto piloto *Guardianes/as del Agua*, en el que, como ya se ha mencionado, un grupo de miembros de Guardianes/as están gestionando ellos/as mismos/as el proyecto, para analizar las debilidades,

amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan de cara al futuro Plan de Acción. Asimismo, se insta al CNG a garantizar la continuación del proyecto ecoturístico *Finca Inés*, también gestionado por un grupo de Líderes, que tras una larga y compleja fase de planificación, se encuentra en un momento de estancamiento, si bien este es un proyecto líder e imprescindible para el futuro de *Nuevas Generaciones* y de CoopeVictoria.

- Igualmente, se detecta que el CNG y el Comité de Educación están centrando su mayor atención en el grupo de Guardianes/as y Líderes, es decir, los/as adolescentes y jóvenes, organizando solo dos actividades puntuales al año para los Exploradores/as, o sea, los niños/as. Si el proceso se centra en la cúspide de la pirámide de tramos de edad, se corre el riesgo de que fracase. Por tanto, lo importante es trabajar **un proceso con los Exploradores/as** que genere el desarrollo del arraigo, el sentido de identidad y pertenencia y el vínculo real con el cooperativismo y CoopeVictoria, para garantizar la participación de dichos/as niños/as en el futuro.

Sumado a esto, el CNG está trabajando únicamente por y con la niñez y la juventud, olvidándose del potencial de las generaciones más antiguas y, por consiguiente, de la integración generacional. Una idea novedosa para tal Plan de Acción sería la de incluir una fórmula tipo *Programa Mentor* o *Apadrina un talento*, que originase ese intercambio de saberes y haceres.

Por último, si bien el CNG y algunos/as miembros de *Nuevas Generaciones* ya tienen una estrecha relación de colaboración con los organismos cooperativistas nacionales e internacionales y con otras cooperativas del país, es necesario continuar y fortalecer aún más dichas relaciones. Las ventajas del trabajo en red, es decir, del compartir e intercambiar experiencias y aprendizajes y de trabajar juntos, son innumerables. Por ello, el CNG debería seguir reforzándolo e, incluso, mejorarlo, por ejemplo, teniendo representación a nivel internacional en el Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas (ACI-Américas) o nacional en el Consejo Consultivo de Juventud Cooperativista (CENECOOP). Además debería unirse a otras cooperativas para pedir representación juvenil en el CONACOOOP (primero voz y después voto) y, por último, involucrar a otro tipo de actores, como los gobiernos municipales y estatales.

8. REFLEXIÓN CRÍTICA

El periodo de prácticas en CoopeVictoria sumado a la elaboración de este Trabajo Fin de Máster una vez en España han significado una experiencia única y muy enriquecedora para la facilitadora, tanto a nivel personal como profesional. Este proceso ha permitido poner en práctica todo el conocimiento adquirido en el Máster en Cooperación al desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia junto con las competencias adquiridas en diferentes vivencias y estudios realizados previamente.

Como cualquier proceso de desarrollo participativo, han existido varios limitantes. Primero, la facilitadora ha necesitado pasar por un periodo de adaptación al nuevo contexto en el que se encontraba en el que ha debido aprender y comprender sobre Costa Rica, CoopeVictoria, el movimiento cooperativo, las características de la niñez y la juventud costarricense y aspectos culturales como los horarios o la forma de comunicarse. Segundo, el tiempo suele ser un factor muy influyente aunque, en este caso, el cronograma se modificó levemente y en general se logró llevar a cabo todas las tareas que se habían planeado y según se habían planificado inicialmente. Tercero, en este tipo de procesos la falta de recursos tiende a ser muy común si bien CoopeVictoria puso a total disposición todo su tiempo, personal, materiales e instalaciones. Cuarto, el nivel de participación ha sido el aspecto más desafiante: este subía y bajaba y eso, sin duda, dificultaba enormemente el trabajo. Al principio y al final la participación fue muy activa pero a mitad del proceso sí es cierto que esta fue menos intensa y se tuvo que hacer un esfuerzo mayor para que el proceso pudiera llegar al final y cumplir con los objetivos. Cuarto, el nivel de responsabilidad y de compromiso de los/as integrantes de *Nuevas Generaciones* a veces no era el que la facilitadora esperaba. En ocasiones, había personas confirmadas para un taller que no acudían o que cancelaban su asistencia a la hora programada para empezar. Por ello, parte del proceso ha servido para pedir un mayor nivel de exigencia y disciplina.

La facilitadora intentó poner todo de su parte para aprovechar cada minuto en CoopeVictoria: participó en todas las actividades que se presentaron tanto dentro de la Cooperativa como fuera, utilizó todos los recursos disponibles, se relacionó con el mayor número de personas posibles, etc. Sin embargo, también hubo errores, como la impaciencia y, aunque intentó tomar una posición neutral y externa, sí es cierto que se involucró muchísimo, con las ventajas y desventajas que esto puede suponer.

A pesar de los aciertos y fallos por parte de todos/as los/as implicados/as, es decir, la facilitadora, la Coordinadora del CNG, los/as miembros de *Nuevas Generaciones*, el resto de CoopeVictoria y los organismos cooperativistas nacionales, este proceso ha contado con las ganas y la dedicación de cada uno/a de ellos/as y ha supuesto un aprendizaje muy valioso para todos y todas.

BIBLIOGRAFÍA

ACI-Américas:

<http://www.aciamericas.coop/>
[Consulta: 29/02/2016]

ACI-Américas “5to Encuentro por video conferencia: El rol de la juventud ante la Década de las Cooperativas”:
<http://www.aciamericas.coop/5to-Encuentro-por-Video>
[Consulta: 22/03/2016]

ACI-Américas “Comité Regional de la Juventud de Cooperativas de las Américas”:
<http://www.aciamericas.coop/Comite-Regional-de-la-Juventud-de>
[Consulta: 07/03/2016]

ACI-Américas “Entrevista con el presidente del Comité de Juventud de ACI-Américas”:
<http://www.aciamericas.coop/Los-jovenes-estamos-logrando>
[Consulta: 01/04/2016]

ACI-Américas “Juventud y Cooperativas de las Américas”:
<http://www.aciamericas.coop/Juventud-y-Cooperativas-de-las>
[Consulta: 31/04/2016]

ACI-Américas “Los jóvenes y el cooperativismo: cuando la universidad apuesta a la economía solidaria”:
<http://www.aciamericas.coop/Los-jovenes-y-el-cooperativismo>
[Consulta: 23/03/2016]

ACI-Américas “Plan de una Década Cooperativa”:
<http://www.aciamericas.coop/plan-para-una-decada-cooperativa>
[Consulta: 28/02/2016]

ACI-Américas “Prácticas que favorecen o no la inclusión de la juventud en las cooperativas analizadas en videoconferencia”:
<http://www.aciamericas.coop/Practicas-que-favorecen-o-no-la-inclusion-de-la-juventud-en-las-cooperativas>
[Consulta: 30/03/2016]

ACI-Américas “Proyecto de una década cooperativa” [documento en línea]:
http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiflrf-3czMAhUFPxoKHRHiDH4QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aciamericas.coop%2FIMG%2Fpdf%2Fica_blueprint_draft_spanish_single_pages_lr.pdf&usq=AFQjCNGBI1SEvbF2pk-be5Dng7xcJsrstw&sig2=pmooxLaB9nHwYkmSNn6ivA&bvm=bv.121421273,d.d2s
[Consulta: 25/03/2016]

ACI-Américas “Seminario Desarrollo cooperativo y juventud: Oportunidades para el empalme generacional”:
<http://www.aciamericas.coop/Seminario-Desarrollo-Cooperativo-y>
[Consulta: 03/03/2016]

Acontecer Victoria (2015). Número 64, Octubre 2015. CoopeVictoria. Grecia.

Atxabal, A., (2014) “Democracia y jóvenes, una aproximación desde las cooperativas” en *REVESCO*. Número 116. 2014, pp. 57-76.

Barradas, T.P., (2014). *El papel de la identidad en el proceso de construcción de una organización Fondo Regional Indígena: Meyaj Ut'jal M'aloob K'inoob (trabajando por un futuro mejor)*, de Othón P Blanco, Quintana Roo. Tesis Doctoral. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Centro cultural-El cooperativismo en movimiento “Gabriela Buffa, Presidenta del Comité de Juventud, Alianza Cooperativa Internacional”:
<http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2014/11/21/gabriela-buffa-presidenta-del-comite-de-juventud-alianza-cooperativa-internacional/>
[Consulta: 03/04/2016]

Centro cultural-El cooperativismo en movimiento “El rol de la juventud ante la Década de las Cooperativas”:
<http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2013/04/15/el-rol-de-la-juventud-ante-la-decada-de-las-cooperativas/>
[Consulta: 03/04/2016]

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP):

<http://www.cenecoop.com/>

[Consulta: 28/02/2016]

Comité Regional de la Juventud de Cooperativas de las Américas [Facebook]:

https://www.facebook.com/crjcoop/info/?tab=page_info

[Consulta: 22/03/2016]

Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA) “Programa de Construcción de un Nuevo Modelo Organizacional Cooperativo (PCMO) y Programa Regional de Equidad Género y Generacional (PREG)”:

<http://www.ccc-ca.com/programas-proyectos.php>

[Consulta: 24/03/2016]

Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP):

<http://www.conacoop.coop/index>

[Consulta: 26/02/2016]

Cooicque Nueva Generación [Facebook]:

<https://www.facebook.com/CooicqueNG/?fref=ts>

[Consulta: 14/03/2016]

Cooperatives agro-alimentàries Comunitat Valenciana “La Confederació de Cooperatives avala la necesidad de un Plan General de Fomento del Relevo Generacional en el Sector Agroalimentario”:

<http://www.cooperativesagroalimentariescv.com/la-confederacio-de-cooperatives-avala-la-necesidad-de-un-plan-general-de-fomento-del-relevo-generacional-en-el-sector-agroalimentario/>

[Consulta: 26/03/2016]

Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (Coopevictoria):

<http://www.coopevictoria.com/>

[Consulta: 09/05/2016]

CoopeVictoria, caso de éxito en comercio justo en [Youtube]:

<https://www.youtube.com/watch?v=ycdngu4l3su>

[Consulta: 8/10/2015]

CoopeVictoria “Estatutos Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L”, Grecia.

CoopeVictoria “Modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria”, Grecia.

CoopeVictoria “Planeación estratégica, estructura y reglamento Líderes”, Grecia.

CoopeVictoria, Resumen del Balance Social Cooperativo 2014-2015 CoopeVictoria, Grecia.

De Cárdenas, G. y A. Mora, (2012) “Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector” [documento en línea]:

http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJ0pnV_87MAhXH6xQKHSHvCjYQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aciamericas.coop%2FIMG%2Fpdf%2Fwcms_185287.pdf&usg=AFQjCNGAXZD11OpiAhWPIcduRKVOF-eXVg&sig2=4-wfE_7yl1HNOAnVysnTSQ&bvm=bv.121421273,d.d24

[Consulta: 06/03/2016]

Dirigencia Coomeva “Juventud y cooperativismo: el desafío de la participación juvenil en el cooperativismo”:

<http://www.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=47189>

[Consulta: 02/04/2016]

El Diario “El movimiento cooperativo inicia un relevo generacional”:

http://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/movimiento-cooperativo-prepara-relevo-generacional_6_465513475.html

[Consulta: 25/03/2016]

El Economista “Las cooperativas, por la igualdad de género, el relevo generacional y la integración comercial”:

<http://www.eleconomista.es/castilla-la-mancha/noticias/7335900/02/16/Las-cooperativas-por-la-igualdad-de-genero-el-relevo-generacional-y-la-integracion-comercial.html#>

[Consulta: 24/03/2016]

Empresaytrabajo “Un estudio analiza cómo afrontar el relevo generacional en cooperativas”:
<http://empresaytrabajo.coop/comunidades-autonomas/comunidad-valenciana/un-estudio-analiza-como-afrontar-el-relevo-generacional-en-cooperativas/>
[Consulta: 29/03/2016]

Estado de la Nación-Costa Rica:
<http://www.estadonacion.or.cr/>
[Consulta: 19/03/2016]

Expansión-Datosmacro “Costa Rica”:
<http://www.datosmacro.com/pib/costa-rica>
[Consulta: 28/02/2016]

Expósito, M., (2003) “Diagnóstico Rural Participativo. Una guía práctica” [documento en línea]:
http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwigl_jixszMAhXSzRoKHdZjBO4QFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inducar.pt%2Fcp%2Fow_userfiles%2Fplugins%2Fforum%2Fattachent_44_507eea1fe8529.pdf&usq=AFQjCNHIV7sXy97Y_-SwDDe80P8iURzliQ&sig2=F_6IT20wqdAZy8dQNf7_Pw&bvm=bv.121421273,d.d2s
[Consulta: 14/03/2016]

FEDEBOCA “Congreso de FEDECOBA: Integración generacional para una mayor participación dirigencial”
<http://fedecoba.com.ar/blogdeprensa/2014/08/27/congreso-de-fedecoba-integracion-generacional-para-una-mayor-participacion-dirigencial/>
[Consulta: 13/05/2016]

FAO “Jóvenes: el futuro de las cooperativas agrícolas” [documento en línea]:
<http://www.fao.org/docrep/017/ap668s/ap668s.pdf>
[Consulta: 01/04/2016]

Fundación Confiar-Juventud:
http://www.confiar.coop/fundacion/index.php?option=com_content&view=article&id=533&Itemid=594
[Consulta: 02/04/2016]

Ganuzá, E.; Olivari, L.; Paño, P.; Buitargo, L. y C. Lorenzana, (2010) *La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas*. Antígona.

Gonzales, D. R., (2012) “Identidad Organizacional: Marco teórico para el análisis organizacional” en *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*. Volumen 1. Número 2. 2012, pp. 35-63.

González, L., (2007) *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. Edita Universidad de Antioquia e Instituto HEGOA, Bilbao.

Hoy al día “Susana Díaz visita COVAP para conocer las demandas de la cooperativa centradas en los planes de mejora y el relevo generacional”:
<http://www.hoyaldia.com/susana-diaz-visita-covap-para-conocer-las-demandas-de-la-cooperativa-centradas-en-los-planes-de-mejora-y-el-relevo-generacional/>
[Consulta: 28/03/2016]

Huaylupo J. H., (2003) “Las cooperativas en Costa Rica” [documento en línea]:
<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjO1q3lwszMAhUCfhoKHSCEBX8QFggfMAA&url=http%3A%2F%2Funpan1.un.org%2Fintradoc%2Fgroups%2Fpublic%2Fdocuments%2Ficap%2Funpan033284.pdf&usq=AFQjCNF5CZ0Xt2mXroAAVxNhrCxviIisnw&sig2=hkD8ydUx2IFU4MccAoMYRA>
[Consulta: 02/03/2016]

ICA “Alliance Youth Network”:
<http://ica.coop/en/alliance-youth-network>
[Consulta: 21/03/2016]

INCAE “CLACDS de INCAE presentó resultados del Índice de Progreso Social para 12 comunidades Cooperativas”:
<http://www.incae.edu/es/noticias-clacds/clacds-de-incae-presento-resultados-del-indice-de-progreso-social-para-12-comunidades-cooperativas.php>
[Consulta: 27/02/2016]

INCAE “Índice de Progreso Social-Costa Rica”
<http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/progreso-social.php>
[Consulta: 13/05/2016]

INFOCOOP, CONARE “Síntesis IV Censo nacional cooperativo 2012. Estado del cooperativismo en Costa Rica” [documento en línea]:
http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf
[Consulta: 28/02/2016]

INFOCOOP “Cooperativas realizan acciones para fortalecer su base asociativa”:
http://www.infocoop.go.cr/enterese/noticias/2015/setiembre/setiembre_1.html
[Consulta: 21/03/2016]

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):
<http://www.inec.go.cr/>
[Consulta: 04/03/2016]

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP):
<http://www.infocoop.go.cr/>
[Consulta: 29/02/2016]

International Cooperative Alliance (ICA) [Alianza Cooperativa Internacional (ACI)]:
<http://ica.coop/es>
[Consulta: 07/05/2016]

La Nación:
<http://www.nacion.com/>
[Consulta: 15/03/2016]

La Vanguardia “Supermercados Covirán fomenta relevo generacional en 40% de las jubilaciones”:
<http://www.lavanguardia.com/local/sevilla/20151211/30736820813/supermercados-coviran-fomenta-relevo-generacional-en-40-de-las-jubilaciones.html>
[Consulta: 27/03/2016]

Lobley, M.; Baker, J.R. y I. Whitehead, (2012) *Keeping in the family: International Perspectives on Succession and Retirement on Family Farms*. Ashgate.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación España “Ficha País Costa Rica”:
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx>
[Consulta: 06/03/2016]

Montoya, M. T., (2004) “Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres” en *IZTAPALAP*. Número 56. 2004, pp. 175-192.

Moragues, A. y D. Ortiz, (2012) “Governing cooperative quality schemes: Lessons from olive oil initiatives in Valencia (Spain)” en *Outlook on agriculture*. Volumen 41. Número 1. 2012, pp. 27-33.

Nuevas Generaciones Coopevictoria [Facebook]:
<https://www.facebook.com/groups/1502111986746674/>
[Consulta: 09/05/2016]

Ortiz, D. y A. Moragues, (2014) “Governing fair trade coffee supply: Dynamics and challenges in small farmers’ en *Sustainable development*. Número 23. 2015, pp. 41-54.

Ortiz, D.; Moreno, O. y A. Moragues, (2009) “Innovative strategies of agricultural cooperatives in the framework of the new rural development paradigms: the case of the Region of Valencia (Spain)” en *Environment and Planning*. Volumen 42. 2010, pp. 661-667.

Peris, J., (2014) “Aproximación a las metodologías cualitativas”. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Peris, J., (2014) “De la participación a la gobernanza y la ciudadanía”. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Peris, J., (2012) “Introducción a la planificación de procesos de desarrollo”. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Peris, J., (2011) “Procesos de desarrollo y planificación de intervenciones” [documento en línea]:
http://www.planificacionparticipativa.upv.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/06/Procesos-de-desarrollo-y-planificaci%C3%83%C2%B3n-de-intervenciones_2011.pdf
[Consulta: 02/04/2016]

Peris, J. y P. Herrera, (2014) “Técnicas básicas de interpretación cualitativa”. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.

Potter, C. y M. Loble, (1996) “Unbroken Threads? Succession and its effects on family farms in Britain” en *Sociologia Ruralis*. Volumen 36. Número 3. 1996, pp. 286-306.

Red Nacional de Juventud Cooperativista JCOOP (CENECOOP) [Facebook]:
<https://www.facebook.com/Red-Nacional-de-Juventud-Cooperativista-CENECOOP-RL-145081462229037/>
[Consulta: 09/05/2016]

Rivera, M.Á. y E. Rubiano, (2014) “Renovación generacional mediante la formación para el emprendimiento en la zona cafetera del norte del Tolima” en *Cooperativismo y Desarrollo*. Volumen 22. Número 105. 2014, pp. 1-19.

Rodriguez, C., (2015) *Forjadores y pioneros CoopeVictoria. 25 entrevistas sobre la historia de la Primera Cooperativa de Costa Rica*. Maya & P.Z. Editorial, Grecia.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ) “Ley 4179 de Asociaciones Cooperativistas”:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp
[Consulta: 30/03/2016]

Tojaka, S. (2014). *Diagnóstico participativo sobre la situación generacional de la cooperativa agrícola industrial Victoria, Costa Rica*. Trabajo Fin de Máster. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia [documento en línea]:
<https://riunet.upv.es/handle/10251/59628>
[Consulta: 07/05/2016]

Torres, C.C., (2009). “Manifestación de la identidad organizacional en el aprendizaje organizacional: el caso de una institución educativa de nivel superior”. X Congreso Nacional de Investigación Educativa: Política y gestión, Veracruz.

Viaje Jet-Guías para viajar “Mapa de Costa Rica”:
<http://www.viajejet.com/mapas-costa-rica/>
[Consulta: 25/02/2016]

Wikipedia “Cantón de Grecia”:
https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_de_Grecia
[Consulta: 27/03/2016]

Wikipedia “Ciudad de Grecia”:
[https://es.wikipedia.org/wiki/Grecia_\(Costa_Rica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Grecia_(Costa_Rica))
[Consulta: 27/03/2016]

Wikipedia “Costa Rica”:
https://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Rica
[Consulta: 26/03/2016]

ANEXOS