



Departamento de
Proyectos de Ingeniería



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

**ELABORACIÓN DEL PROGRAMA
EDUCATIVO DE *NUEVAS
GENERACIONES COOPEVICTORIA*
MEDIANTE LA ADAPTACIÓN DE LA
METODOLOGÍA SCOUT**

AUTOR/A:

MAR APARISI JURADO

DIRECTOR/A:

GUILLERMO PALAU SALVADOR

JUNIO 2017

11586 palabras

ÍNDICE

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO	5
2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	6
2.1. Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L.	6
2.2. Nuevas Generaciones Cooperativistas en Costa Rica	8
2.3. Nuevas Generaciones CoopeVictoria	8
3. CONCEPTOS/MARCO TEÓRICO	10
3.1. Cooperativismo.....	10
3.2. Educación no formal.....	11
3.2.1. <i>El Movimiento Scout y su metodología</i>	12
4. JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA A RESOLVER Y OBJETIVOS	15
5. METODOLOGÍA	17
5.1. Técnicas	17
5.1.1. <i>Análisis documental</i>	17
5.1.2. <i>Observación participante</i>	18
5.1.3. <i>Talleres participativos</i>	21
5.1.4. <i>Reuniones de devolución</i>	23
6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	24
7. RESULTADOS	25
7.1. Situación inicial de Nuevas Generaciones	25
7.2. Análisis crítico de la situación	28
7.3. Propuesta formativa	30
7.3.1. <i>Adaptación del Método Scout</i>	30
7.3.2. <i>Programa Educativo</i>	32
7.4. Propuesta de seguimiento.....	34
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
8.1. Conclusiones	39
8.2. Recomendaciones.....	39
8.2.1. <i>A los órganos superiores</i>	39
8.2.2. <i>Al Comité de Nuevas Generaciones</i>	40
8.2.3. <i>Al Comité de Educación y Bienestar Social</i>	40
9. REFLEXIÓN CRÍTICA	42
BIBLIOGRAFÍA	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama CoopeVictoria R.L.	8
Figura 2. Subgrupos o etapas que conforman Nuevas Generaciones CoopeVictoria	9
Figura 3. Principios y Valores Cooperativos.	10
Figura 4. Etapas que comprende el Método Scout según ASDE-Scouts de España.	13
Figura 5. Definición de Conceptos, Habilidades y Actitudes.	14
Figura 6. Elementos en los que se basa la Serie Metodológica Scout 2009 (ASDE)	15
Figura 7. Demanda inicial.....	15
Figura 8. Campamento Nacional de Jóvenes Cooperativistas JCOOP 2016	20
Figura 9. Comité de Nuevas Generaciones en la II Asamblea de Nuevas Generaciones CoopeVictoria.	20
Figura 10. Integrantes del Comité de Nuevas Generaciones momentos previos a la Asamblea de Delegados/as.	20
Figura 11. Trabajadores/as en el 73º Aniversario de CoopeVictoria.	20
Figura 12. Guion y objetivos de los tres talleres realizados.....	22
Figura 13. Papelógrafo con el esquema del proyecto presentado al CNG.	23
Figura 14. Devolución a la Gerencia.	23
Figura 15. Devolución al Comité de Educación y Bienestar Social.	23
Figura 16. Esquema del proyecto.	24
Figura 17. Generalidades y elementos específicos de los subgrupos de Nuevas Generaciones	27
Figura 18. Elementos específicos del Comité de Nuevas Generaciones	27
Figura 19. Comunicación interna entre el Comité de Nuevas Generaciones, Facilitadores/as y Subcomités.....	28
Figura 20. Visiones que coexisten dentro del CNG	30
Figura 21. Herramientas educativas que componen el Programa Educativo adaptadas del Método Scout.	32
Figura 22. Adaptación de los elementos en los que se basa la Serie Metodológica Scout 2009 (ASDE)	33
Figura 23. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Exploradores.	34
Figura 24. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Guardianes.....	35
Figura 25. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Líderes.	36
Figura 26. Lógica general del proyecto.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos.	7
Tabla 2. Modalidades del Sistema Educativo	11
Tabla 3. Similitudes entre Nuevas Generaciones CoopeVictoria y un Grupo Scout.	16
Tabla 4. Listado de documentos consultados.....	18
Tabla 5. Proyectos y/o iniciativas en marcha de Nuevas Generaciones	26

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

ABREVIATURAS

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

ASDE: Asociación de Scouts De España

CE: Contenidos Educativos

CEBS: Comité de Educación y Bienestar Social CoopeVictoria

CENECOOP: Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, Costa Rica

CNG: Comité de Nuevas Generaciones CoopeVictoria

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Costa Rica

JCOOP: Red Nacional de Juventudes Cooperativistas, Costa Rica

NNGG: Nuevas Generaciones CoopeVictoria

RSC: Responsabilidad Social Cooperativa

UPV: Universidad Politécnica de Valencia

WOSM: World Organization of the Scout Movement (Organización Mundial del Movimiento Scout)

RESUMEN

La Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L. (CoopeVictoria) situada en Costa Rica, se dedica principalmente a la producción e industrialización de la caña de azúcar y el café. Con alrededor de 3000 asociados y asociadas con una edad media de 57 años, CoopeVictoria cuenta solamente con alrededor de un 7% de la base asociativa con una edad igual o inferior a 35 años, hecho que hace peligrar la sostenibilidad de la Cooperativa a medio-largo plazo. Como respuesta a este envejecimiento, nace en 2009 el grupo *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, formado por familiares jóvenes de productores/as y trabajadores/as.

La finalidad de este grupo es acercar la Cooperativa a la juventud, integrándolos en la estructura de CoopeVictoria mediante la realización de actividades lúdicas, educativas y formativas. El grupo se encuentra dividido en tres subgrupos o etapas (Exploradores, Guardianes y Líderes) y cuenta además con un comité que representa al conjunto y coordina sus acciones, el Comité de Nuevas Generaciones. Gracias a los esfuerzos del grupo y de varios comités, los últimos años se han llevado a cabo varias iniciativas y proyectos que han ayudado al desarrollo y estructuración del grupo. Continuando con esta línea de trabajo, en base a las necesidades y a partir de una demanda por parte de la Cooperativa, se propuso la creación de un Programa Educativo para Nuevas Generaciones. Para la realización de dicho programa se llevó a cabo una adaptación del Método Scout, y una serie de talleres participativos en los que se determinaron los Contenidos Educativos a trabajar a través de las actividades en cada uno de los tres subgrupos.

El resultado más tangible ha sido la creación de un sistema simple y fácil de manejar, mejorando el seguimiento, tanto de las personas que integran el grupo, como de las actividades que se desarrollan en él. Los documentos para implementar este programa han sido maquetados e incluidos en el folleto *Modelo Organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria*. Además, se ha contribuido a la cohesión del grupo, a mejorar la comunicación tanto interna como externa, a una mayor implicación del Comité de Nuevas Generaciones y a aumentar el protagonismo de niños/as y jóvenes en la toma de decisiones acerca de su proceso educativo.

1. INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO

CoopeVictoria R.L. es una cooperativa agrícola e industrial de pequeños/as y medianos/as productores/as de café y caña de azúcar establecida en la ciudad de Grecia, Costa Rica.

Con más de 70 años de trayectoria, la empresa se encuentra en un momento difícil por factores tanto internos como externos. Una de las problemáticas más preocupantes a medio-largo plazo es el visible envejecimiento de la base asociativa, sin que exista un relevo o una integración generacional, este horizonte compromete la continuidad de la Cooperativa en un futuro próximo. Sin embargo, esto no está siendo tratado como prioridad actual a causa de la existencia de problemas a corto plazo más urgentes, como es la deuda fiscal o la inestabilidad del precio del café.

Aun así, desde el año 2009 existe el grupo *Nuevas Generaciones CoopeVictoria*, formado por niños, niñas, adolescentes y jóvenes familiares de trabajadores/as y productores/as de la Cooperativa. *Nuevas Generaciones* está dividido en tres subgrupos o etapas en función de la edad: Exploradores, Guardianes y Líderes. El objetivo principal que persiguen es acercar la Cooperativa a los jóvenes y favorecer su integración en la estructura de la misma.

Este Trabajo Fin de Master se ha llevado a cabo gracias a la experiencia profesional adquirida durante las prácticas académicas en la cooperativa CoopeVictoria (Costa Rica) por parte de la facilitadora junto a la formación académica obtenida en el Máster de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia (España).

El proyecto se ha desarrollado desde el área de Responsabilidad Social Cooperativa, en estrecha colaboración tanto con Comité de Educación y Bienestar Social como con el Comité de Nuevas Generaciones.

Lo que se pretende con este Trabajo Fin de Máster es reflejar la experiencia de cinco meses en una cooperativa agroindustrial en Costa Rica, donde la facilitadora no ha desarrollado su función desde la figura del experto, sino que ha sido una trabajadora e integrante de *Nuevas Generaciones* más. Esto le ha permitido entender las dinámicas desde el interior, y llevar a cabo una propuesta durante un periodo de vivencia del día a día en la Cooperativa. La propuesta se realizó con la intención de responder a unas necesidades existentes, y crear algo práctico, de fácil uso e implementación, con unas metas realistas. No obstante, no se pretende que el énfasis esté en los resultados y productos sino en el apoyo y contribución a la sostenibilidad futura del grupo Nuevas Generaciones y, por tanto, de la Cooperativa.

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

2.1. Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L.

La Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L., o simplemente CoopeVictoria, es una cooperativa de medianos/as y pequeños/as productores/as de caña de azúcar y café. Situada en la ciudad de Grecia, Alajuela (Costa Rica) tiene una trayectoria de más de 70 años.

A inicios del siglo pasado, La Hacienda Victoria, pertenecía a una familia de alemanes. Allí instalaron un Ingenio azucarero, donde la mayoría de agricultores de la zona vendían sus cosechas para su proceso industrial. A raíz de la II Guerra Mundial los bienes de los alemanes, entre otros, fueron confiscados por el gobierno de la República (Solorzano, 2002). Los dueños de la Hacienda Victoria abandonaron todas las operaciones de producción, generando incertidumbre y preocupación a aquellos productores que entregaban sus cosechas en este lugar y dependían económicamente de ellos.

La necesidad hizo que algunos productores se organizaran y pidieran ayuda al estado y a la banca estatal para crear una cooperativa. El 22 de julio de 1943, el Poder Ejecutivo logró que el Congreso Nacional promulgara la ley nº 49, que facultaba al Estado a vender al Banco Nacional de Costa Rica la Hacienda Victoria y sus instalaciones, autorizando también, al mencionado banco para que organizara la Cooperativa de Producción Agrícola e Industrial, ejerciendo su control y administración hasta que la Cooperativa cancelara el 75% del valor total.

La Cooperativa Agrícola Industrial Victoria quedó legalmente constituida el 12 de octubre de 1943, con veinte asociados y un capital inicial de diez mil colones, divididos en cien acciones de cien colones cada una (81 para el banco y 19 para el resto de los asociados).

El 31 de julio de 1956, el Banco Nacional entregó formalmente la Cooperativa a la Asamblea General, tras haber cubierto el 75 % de la deuda que estipulaba la ley nº 49.

Situación actual de CoopeVictoria R.L.

CoopeVictoria cuenta actualmente con un total de 2986 asociados/as, de los cuales 33% son mujeres y 66% son hombres. Integrada por pequeños productores y productoras, el 71% de los asociados y asociadas tienen menos de \$600.000 (997,66 €) de capital. Este hecho queda también reflejado en la producción, donde el 87% de los asociados y asociadas produce menos de 50 fanegas de café, y un 60% produce menos de 100 toneladas de caña de azúcar. La edad promedio se sitúa en 57 años, con sólo un 7.4% de la base asociada con una edad igual o por debajo de los 35 años.

La Misión, Visión y valores corporativos, así como los objetivos estratégicos se encuentran detallados a continuación:

Misión	Somos una cooperativa enfocada al bienestar de sus asociados, los colaboradores, la comunidad y el ambiente, desarrollando de manera eficiente y responsable, actividades agrícolas, industriales y comerciales.
Visión	Fortalecer y diversificar las áreas agrícola, industrial y comercial como un medio de garantizar al asociado su desarrollo socioeconómico.

Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Orientación al servicio - Innovación - Trabajo en equipo
Objetivos estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar nuevos negocios con productos tradicionales y ampliar el ámbito de actividades a otros productos y servicios. 2. Incrementar la eficiencia y productividad de los procesos agrícolas, industriales y comerciales. 3. Robustecer la base asociativa. 4. Fortalecer la capacidad financiera. 5. Desarrollar una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de las metas establecidas.

Tabla 1. Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos.

Fuente: Informe Anual 2015-2016 CoopeVictoria.

En las últimas décadas, debido a la inestabilidad económica de la comercialización de la caña de azúcar y el café, la cooperativa ha tenido que ir diversificando su actividad más allá del cultivo y la industrialización de estos productos. Actualmente la cooperativa cuenta con una estación de servicio con varios comercios, un consultorio médico, un almacén de suministros agrícolas y ferreteros, un cementerio, un centro de eventos, la producción y venta de abono orgánico a partir de subproductos de la producción agrícola, un proyecto de moneda local (Unidades de Intercambio Solidario UDIS) y un proyecto de producción de biodiesel a partir de aceite usado.

El año fiscal 2015-2016 fue uno de los más difíciles y complejos para CoopeVictoria. El entorno económico y los precios internacionales de sus principales productos: café y azúcar, llegaron a valores muy bajos. Además de las bajas cosechas de café experimentadas en los últimos años, la disminución en los rendimientos de azúcar que afectó a la última zafra, y la caída en la calidad del café recibido, afectaron de forma significativa en la liquidación total.

Desde el Consejo de Administración y Gerencia los esfuerzos se centraron en:

- Lo que pueden controlar, como es el caso de los gastos y costos de operación
- La búsqueda de oportunidades de nuevos mercados para sus productos
- La búsqueda de una solución al tema de la extra cuota (un problema nacional de comercialización de la caña de azúcar)
- La búsqueda de nuevos negocios comerciales, pero manteniendo siempre como objetivos común el apoyo al productor, tanto en el campo crediticio como técnico

De acuerdo a sus estatutos y a su razón social, la dirección y vigilancia interna de la Cooperativa está a cargo de la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración, el Gerente, el Comité de Vigilancia, el Comité de Educación y Bienestar Social y el Comité Electoral (Figura 1). A cada uno de los órganos mencionados competen funciones específicas,

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

las cuales deben coordinarse de la mejor forma posible, a efecto de conseguir el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa (Anexo 1).

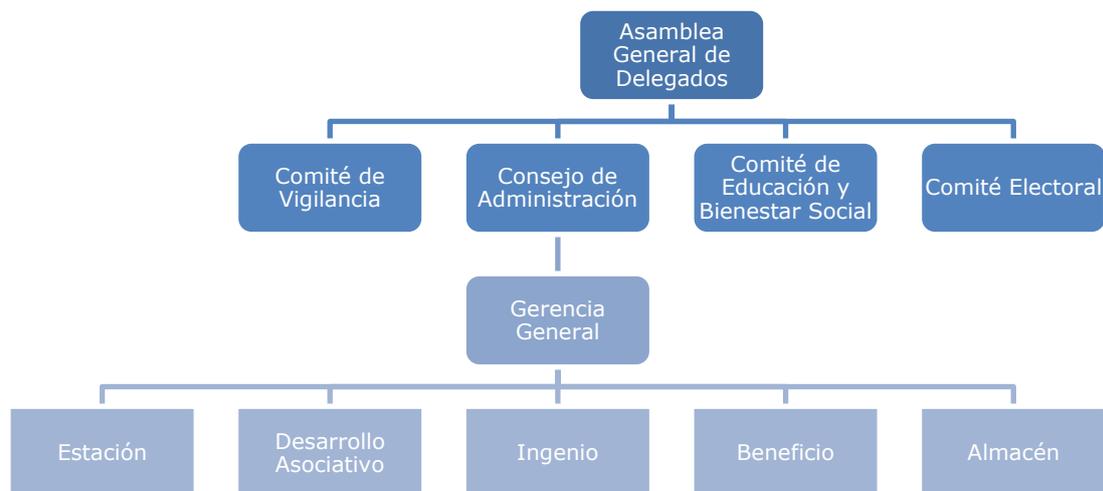


Figura 1. Organigrama CoopeVictoria R.L.

Fuente: Elaborado a partir de los estatutos de CoopeVictoria R.L.

2.2. Nuevas Generaciones Cooperativistas en Costa Rica

Los órganos que fomentan el Cooperativismo en Costa Rica son:

- El Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP)
- El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
- La Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA)
- El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.)

Aunque todos cuentan con algún grupo de trabajo o iniciativa enfocada a las juventudes cooperativistas en el país, Nuevas Generaciones CoopeVictoria lleva trabajando desde sus inicios con La Red Nacional De Juventud Cooperativista JCOOP, del CENECOOP.

El CENECOOP es una organización cooperativa especializada, sin fines de lucro, que investiga, educa y capacita para el desarrollo del recurso humano de las empresas cooperativas. Este cuenta con un programa de liderazgo juvenil: La Red Nacional De Juventud Cooperativista JCOOP (JCOOP, en adelante) que tiene por objetivo fomentar el liderazgo en jóvenes cooperativistas, y que desarrolla actividades a lo largo del año enfocadas en la juventud cooperativa de todo el territorio nacional.

Aunque el JCOOP no llega a coordinar las distintas juventudes cooperativas del país sí que sirve de órgano que las aglutina y como punto de encuentro.

2.3. Nuevas Generaciones CoopeVictoria

Nuevas Generaciones CoopeVictoria (NNGG) está formado por niños, niñas, adolescentes y jóvenes de entre 6 y 35 años, familiares tanto de trabajadores/as como de productores/as. Este grupo tiene por misión la integración generacional de los jóvenes en la Cooperativa, mediante la realización de actividades lúdicas donde se promueve la Educación Cooperativa.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Actualmente está dividido en tres subgrupos o etapas por edad: Exploradores, Guardianes y Líderes (Figura 2), que cuentan con una serie de objetivos, beneficios y responsabilidades propias. Además, existe un Comité de Nuevas Generaciones (CNG) que representa a Nuevas Generaciones en CoopeVictoria y es el ente coordinador de las actividades y estrategias propuestas. El Comité está compuesto por siete integrantes con los siguientes cargos: Coordinador/a, Sub-Coordinador/a, Secretario/a, más cuatro vocales.

NNGG se ubica en el organigrama de CoopeVictoria como un área que trabaja coordinadamente con la Gerencia General y el Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS). Según el Modelo Organizacional Líderes es responsabilidad del CNG, mientras que Exploradores y Guardianes lo son del CEBS.



Figura 2. Subgrupos o etapas que conforman Nuevas Generaciones CoopeVictoria

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria.

Si bien Nuevas Generaciones lleva en funcionamiento desde 2009, es a partir de 2013 cuando se aprecia un aumento en su actividad. A continuación se muestran las principales hitos desde ese año a la actualidad:

- 2013: Se lleva a cabo una reunión con el Comité de Educación para retomar la existencia del grupo de NNGG. Tiene lugar una audiencia con el Consejo de Administración para solicitar apoyo y exponer la necesidad del grupo de tener una estructura. Esta es aprobada y se acuerda, además, que una persona del Comité de Educación dedique parte de su tiempo laboral para el proyecto. La Administración y la Gerencia General aprueban un Plan Anual Operativo y un presupuesto para Nuevas Generaciones
- 2014: Comienza la formación *Especialista en Diseño de Proyectos* del INFOCOOP. Además, se realiza la presentación final del Diagnóstico Participativo sobre la situación generacional de CoopeVictoria, facilitado por Sary Tojaka (exalumna del Máster de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia) 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*.
- 2015: Termina la formación *Especialista en Diseño de Proyectos* del INFOCOOP, que da lugar a la formulación del proyecto ecoturístico *La Inés Experience*. Se lleva a cabo la *I Asamblea de Nuevas Generaciones CoopeVictoria* donde 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, integrado por siete personas Líderes.

- 2016: Finaliza el proceso facilitado por M^a Pilar Ortega (exalumna del Máster de Cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia) que tiene como resultado la creación del *Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria*. Hacia final de año se lleva a cabo la *II Asamblea de NNGG CoopeVictoria* donde se conforma el nuevo CNG.

3. CONCEPTOS/MARCO TEÓRICO

3.1. Cooperativismo

El Cooperativismo como doctrina es el conjunto de principios, valores y normas que regulan y orientan el comportamiento y las actividades de los individuos dentro de una organización cooperativa (Figura 3).



Figura 3. Principios y Valores Cooperativos.

Fuente: Elaboración propia a partir del folleto Bienvenida a socios/as CoopeVictoria

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Esta definición engloba una serie de elementos distintivos del Cooperativismo, que fueron revisados por la ACI en 1995 y se mantienen hasta ahora: los valores y principios cooperativos.

Las ventajas del modelo cooperativo residen en que su estructura y funcionamiento están previstos para que sea una empresa en donde el beneficio económico tiene como fin solventar

necesidades sociales, económicas, o de empleo, entre otras, siempre enfocándose en el servicio y no en el lucro (CENECOOP).

Por tanto, se trata de un modelo de desarrollo en el que un grupo de personas pueden solventar solidariamente una necesidad económica y social de su comunidad, familia o grupo de amigos y amigas; se enfoca en la creación de nuevas oportunidades de producción de bienes y servicios, pero con perspectiva solidaria. Es un modelo de organización empresarial eficiente, con identidad y apego a los principios y valores anteriormente comentados.

En resumen, una sociedad cooperativa es aquella que permite a sus integrantes generar y consolidar su puesto de trabajo, siendo partícipes directos de todas las decisiones que se toman en su empresa. Además su objetivo se centra en la búsqueda del bien común, el desarrollo de todos y todas por igual, y en su énfasis sin fines de lucro (INFOCOOP).

3.2. Educación no formal

Aunque el objetivo de este trabajo no es profundizar en los distintos tipos de educación, se cree necesario presentar una serie de conceptos que ayudaran a situarnos en el contexto adecuado.

Cuando hablamos de las diferentes modalidades del sistema educativo (Pastor, 2001) nos referimos al aprendizaje formal, el no formal y el informal (Tabla 2)¹. En este caso el sistema educativo se entiende no como el sistema escolar institucional, sino como el conjunto de actividades sistemáticas de educación que surgen de la sociedad, desde diversas organizaciones y desde distintos puntos de vista (De La Orden, 2001 en Smittter, 2006).

Educación Formal	Educación No formal	Educación Informal
Sistema Escolar Estructurado	Acciones educativas organizadas fuera del sistema escolar	Aprendizajes asistemáticos

Tabla 2. Modalidades del Sistema Educativo

Fuente: adaptado de Hacia una perspectiva sistémica de la educación no formal (Smittter, 2006)

Para caracterizar qué es la educación no formal vamos a emplear la definición proporcionada por la Unesco en la *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE)*. Según esta definición, los elementos clave de la educación no formal son los siguientes (Unesco, 2011 en Olcott, 2013):

- es una modalidad de formación institucionalizada, intencionada y organizada por un proveedor de educación (a semejanza de la educación formal)
- su principal característica es que representa una alternativa o complemento a la educación formal de las personas dentro del proceso de aprendizaje a lo largo de la vida (a diferencia del aprendizaje informal, imprevisto o aleatorio)

¹ El origen de esta división se encuentra en la obra *La crisis mundial de la educación* de Philip H. Coombs (1971), y continua siendo utilizado en la actualidad.

- su estructura no implica necesariamente una trayectoria continua y suele conducir a certificaciones que no son reconocidas por las autoridades nacionales o subnacionales competentes como equivalentes a la educación formal (a diferencia de la educación formal)
- las certificaciones formales pueden obtenerse mediante la participación activa en programas específicos de educación no formal si se validan en el sistema de educación formal
- y la conclusión de un programa educativo no formal no da acceso a un nivel más avanzado si no está adecuadamente validado en el sistema formal de educación y debidamente reconocido por las autoridades nacionales competentes o entidades equivalentes.

Una definición más simple la encontramos en Pastor (2009), donde la Educación No Formal comprende *todo proceso educativo diferenciado de otros procesos, organizado, sistemático, planificado específicamente en función de unos objetivos educativos determinados, llevado a cabo por grupos, personas o entidades identificables y reconocidos, que no forme parte integrante del sistema educativo legalmente establecido y que, aunque esté relacionado con él, no proporcione directamente ninguno de sus grados o titulaciones.*

Tal como destaca Chacón (2015) su particularidad esencial es su flexibilidad y adaptabilidad a los distintos contextos sociales. Goza de autonomía curricular, lo que le permite ser dinamizadora, y llevar a cabo una diversidad de procesos de formación adaptados a realidades específicas. Se adecua a las necesidades, lenguajes, culturas, disciplinas y áreas del conocimiento que requiera, es decir, funciona en cualquier área.

3.2.1. El Movimiento Scout y su metodología

El Escultismo o Movimiento Scout, fundado en el año 1907 por Baden Powell en Inglaterra, es una organización presente a nivel mundial, que se basa en un proyecto educativo dirigido a niños, niñas y jóvenes con el objetivo de promover su educación integral y su implicación social. El Escultismo trabaja con y para la infancia y juventud, con la ilusión de construir un mundo mejor a través del liderazgo entre iguales (ASDE).

La Metodología Scout o Método Scout es un sistema de auto-educación, de carácter no formal y es parte clave del Movimiento Scout. El Método está compuesto por elementos diferentes, que trabajan juntos para proveer un ambiente rico, activo y divertido de aprendizaje (WOSM). Estos elementos difieren ligeramente entre las diferentes organizaciones nacionales, pero conservan una base común. El Método Scout, en palabras de ASDE- Scouts de España, se basa en la acción, la responsabilidad y la confianza. A través del tiempo libre, niños, niñas y jóvenes se forman en varios planos: social, psicológica, intelectual, emocional y espiritualmente.

El Método Educativo Scout de ASDE se basa en las siguientes herramientas educativas:

- Educación en valores
- Aprender haciendo, o la educación por la acción
- El trabajo en equipo
- Con la ayuda de adultos

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

- La asunción paulatina de responsabilidades en el propio desarrollo
- La formación auto-gestionada
- Unos programas progresivos y atrayentes
- La variedad y los centros de interés
- El contacto directo y continuado con la naturaleza

De forma individual estas herramientas son utilizadas en otras formas de educación, la combinación de las mismas en un solo método es lo que diferencia el Escultismo.

Este sistema concreta una metodología propia en cada una de las etapas psico-evolutivas del desarrollo del individuo (Figura 4).



Figura 4. Etapas que comprende el Método Scout según ASDE-Scouts de España.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de ASDE-Scouts de España.

A la hora de llevar a la práctica la Metodología Scout, esta se materializa en un Programa Educativo. En la actualidad ASDE, trabaja con la “Serie Metodológica Scout 2009” que basa su programa en contenidos y ámbitos educativos, áreas de desarrollo y actividades².

*Los **Contenidos Educativos** son lo que los educandos debe saber, deben saber hacer y cómo deben ser para conseguir los objetivos. Representan el medio que debemos emplear los educadores para plantearnos una **actividad**. Se clasifican en conceptos, habilidades y actitudes.*

*No debemos confundir los contenidos con las actividades. La **actividad** es la situación programada que nos permite el flujo de experiencias necesarias para que los niños/as aprendan los **conceptos**, realicen las **habilidades** o interioricen los valores y normas necesarios para mostrar las **actitudes**. En resumidas cuentas, la **actividad** permite a los/las educadores/as trabajar los **contenidos** que han considerado necesarios para conseguir los objetivos, por lo que cada vez que se programa una actividad se deben constatar los **contenidos** que se va a trabajar con ella.*

² Adaptado de Documento Ámbitos educativos, ASDE 2014

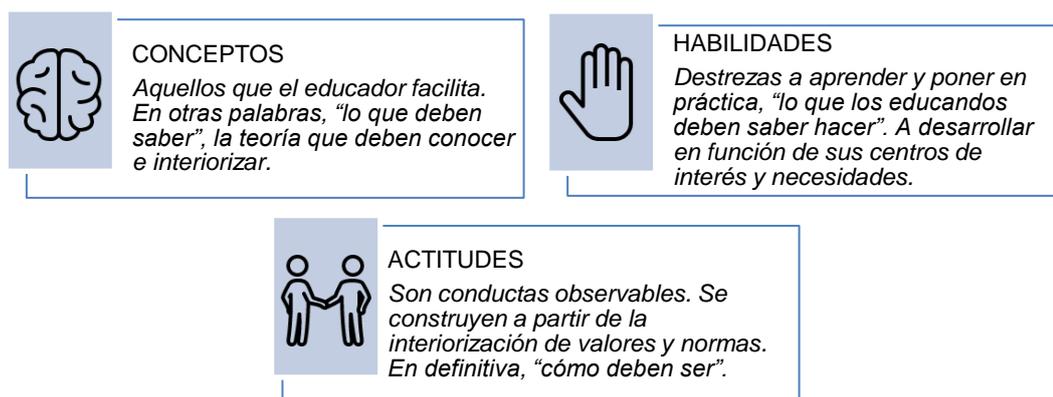


Figura 5. Definición de Conceptos, Habilidades y Actitudes.

Fuente: elaboración propia.

En el programa, junto con los **contenidos** aparecen los **Indicadores de Evaluación**, éstos son las verdaderas herramientas para verificar la progresión personal, y por tanto la adquisición de los **contenidos** por los/las educandos de etapa en etapa.

Para que una educación sea integral es necesario que abarque todas las Áreas de Desarrollo que propone el Escultismo: Desarrollo Intelectual, Desarrollo Físico, Desarrollo Espiritual (Valores), Desarrollo Afectivo y Desarrollo Social.

Los **Ámbitos Educativos** constituyen grandes bloques de trabajo en torno a centros de interés personal y colectivo, y sirven de apoyo y referencia directa para agrupar y organizar contenidos. Los Ámbitos Educativos en que trabaja el Escultismo de ASDE de forma integrada son los siguientes:

- Educación en valores (transversal)
- Vida en la Sección y Educación en la Espiritualidad
- Educación para la Paz y el Desarrollo
- Educación para la Salud
- Educación para la Igualdad de Oportunidades, la Integración y la Inserción Laboral de los jóvenes.
- Educación Ambiental
- Educación en el Consumo Responsable y uso adecuado de las Nuevas Tecnologías (TICs)
- Educación Vial

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

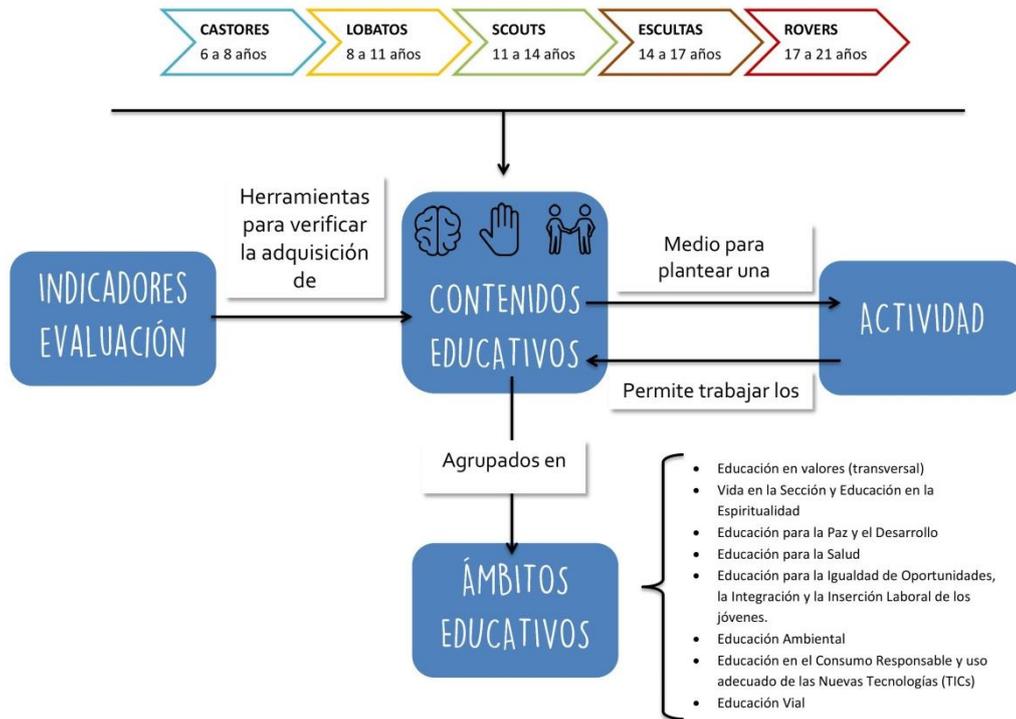


Figura 6. Elementos en los que se basa la Serie Metodológica Scout 2009 (ASDE)

Fuente: elaboración propia

4. JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA A RESOLVER Y OBJETIVOS

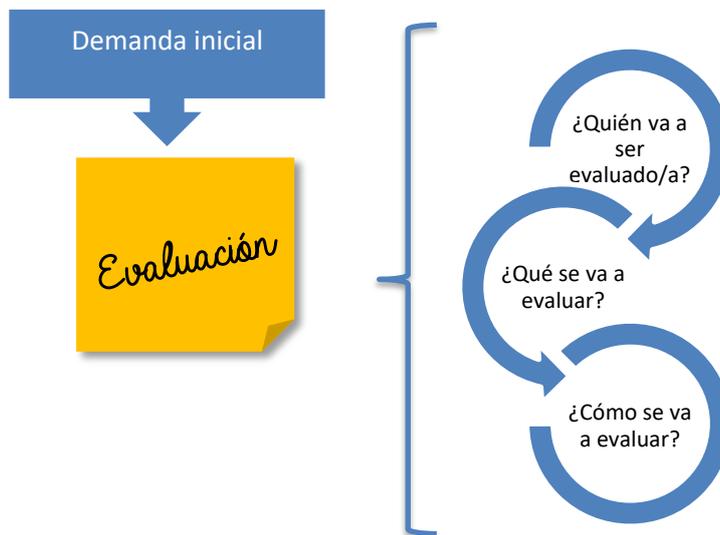


Figura 7. Demanda inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

La demanda inicial por parte de la Cooperativa fue la de realizar una evaluación del progreso de los/las integrantes. Al analizar la viabilidad de esta demanda surgieron varias preguntas:

- ¿Quién va a ser evaluado/a?

Parece que la respuesta es obvia: los/las integrantes de Nuevas Generaciones. Sin embargo, no está claro qué personas forman parte del grupo, ni por parte de los responsables, ni de los propios integrantes. La facilitadora constató que no existía una base de datos o listado unificado ni actualizado de las personas que forman parte, siendo esto una primera traba.

- ¿Qué se va a evaluar?

Para responder a esta pregunta, y teniendo en cuenta las similitudes encontradas por la facilitadora entre Nuevas Generaciones y un Grupo Scout, se realiza una propuesta basada en la Metodología Scout, y en concreto el Programa Educativo que se utiliza actualmente en ASDE.

Esto es, una evaluación de Contenidos Educativos divididos en Conceptos, Habilidades y Actitudes. Dado que estos no existen, se propone su elaboración de forma participativa junto a los/las integrantes, siendo esta la prioridad y paso previo para poder llevar a cabo una evaluación. La elección de esta metodología se basa en el amplio conocimiento que tiene la facilitadora sobre ella.

Nuevas Generaciones CoopeVictoria	Grupo Scout
Edad de los/las participantes de 6 a 35 años.	Edad de los/las participantes de 6 a 21 años.
Educación no formal.	Educación no formal.
Aprendizaje basado en valores y principios cooperativos.	Aprendizaje basado en valores y principios scouts.
Progresión organizada en distintos grupos-etapas: Exploradores, Guardianes, Líderes.	Progresión organizada en distintos grupos-etapas ("Secciones o Ramas"): Castores, Lobatos, Scouts, Escultas, Rovers.
Cada grupo-etapa cuenta con elementos diferenciadores.	Cada grupo-etapa cuenta con elementos diferenciadores.
Forma parte de una red nacional (JCOOP).	Forma parte de una federación nacional (ASDE).

Tabla 3. Similitudes entre Nuevas Generaciones CoopeVictoria y un Grupo Scout.

Fuente: elaboración propia.

- ¿Cómo se va a evaluar?

Siguiendo con el Programa de ASDE, se pretende que la evaluación sea de tipo cualitativa, con unos Indicadores de Evaluación basados en los Contenidos Educativos anteriormente nombrados.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Por tanto, se propone finalmente la elaboración de un Programa Educativo basado en la Metodología Scout, adaptándose al contexto de Nuevas Generaciones.

Si bien la propuesta final de la facilitadora no responde directamente a la demanda de la Cooperativa, sí sienta las bases para que esta se pueda llevar a cabo en un futuro.

Objetivos

El proyecto planteado, consecuentemente, pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- I. Afianzar la estructura y el Modelo Organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria.
- II. Definir los Contenidos Educativos que se trabajan en cada subgrupo/etapa de Nuevas Generaciones CoopeVictoria.
- III. Elaborar el Programa Educativo de los tres subgrupos/etapas de Nuevas Generaciones CoopeVictoria.

5. METODOLOGÍA

La metodología planteada para llevar a cabo este proceso es de tipo participativa, entendida como aquella “que facilita que las personas compartan el conocimiento que tienen sobre el mundo, con el objetivo de reflexionar sobre posibles alternativas a problemas que de forma conjunta se hayan identificado previamente”. Es decir, cuenta con la ciudadanía como fuente de información y como fuente de reflexión de los problemas, implicándola en la resolución de estos últimos (Ganuzá et al., 2010). Esta metodología cambia la perspectiva clásica de que el conocimiento está en manos de los expertos, a la construcción del conocimiento a partir de lo que aportan los expertos temáticos y los expertos vivenciales.

Su objetivo es ofrecer herramientas adecuadas para que los individuos puedan pensar en alternativas a partir del diagnóstico. Entiende un proceso como aquel en el que la ciudadanía participa en la construcción del problema, como parte del diagnóstico, y en la elaboración de alternativas a éste (Peris, 2014).

En el caso de Nuevas Generaciones, las dos primeras facilitadoras que contribuyeron al fortalecimiento del grupo siguieron este tipo de metodología, por tanto, parece lógico y coherente continuar con ella.

5.1. Técnicas

5.1.1. Análisis documental

A la hora de conocer más sobre el contexto, y los procesos que habían facilitado tanto Sary Tojaka como M^a Pilar Ortega, sobre la Metodología Scout y la Educación no formal, así como sobre herramientas participativas para facilitar talleres, se analizaron una serie de documentos:

Temática	Documento
CoopeVictoria R.L.	Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria
	Informe Anual CoopeVictoria 2014-2015
	Ortega, M.P. (2016). Fortalecimiento de la identidad del grupo Nuevas Generaciones CoopeVictoria: Construcción de un Modelo Organizacional. Trabajo Fin de Máster. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia

	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
	Estatutos Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L. (2013) Planeación estratégica, estructura y reglamento de Líderes. Diversos videos promocionales sobre CoopeVictoria y Nuevas Generaciones
Metodología Scout	ASDE (2014). Documento Ámbitos educativos. <i>Documento en línea, plataforma ISSU</i> ASDE. Manuales metodológicos “Serie metodológica Scout 2009” Rama Castores, Lobatos, Scouts, Escultas, Rovers. <i>Documentos en línea, plataforma ISSU</i>
Educación no formal	Chacón- Ortiz, M. (2015) El proceso de evaluación en educación no formal: Un camino para la construcción. Tejada Fernández, J. (2011). La evaluación de las competencias en contextos no formales: dispositivos e instrumentos de evaluación.
Facilitación de talleres participativos	Geilfus, F. (2005). <i>80 herramientas para el desarrollo participativo</i> . IICA. WWF Colombia. Candelo, Ortiz y Unger (2003). Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. Ministerio de Economía y Finanzas Perú (MEF) (2015). Orientaciones para la aplicación de herramientas participativas en los proyectos de inversión pública. Ganuzo, E.; Olivari, L.; Paño, P.; Buitargo, L. y C. Lorenzana, (2010) La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas. Antígona

Tabla 4. Listado de documentos consultados

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Observación participante

Si bien es cierto que el análisis documental aporta gran información desde una perspectiva más teórica, la observación participante permite entender las dinámicas e interacciones que se producen en el medio en el que se desarrolla el proyecto. Esto es debido a que permite sumergirse totalmente en el objeto estudiado y tiene una implicación directa con este.

La observación participante incluye un contacto personal intenso entre el sujeto que estudia y el sujeto estudiado. La facilitadora pudo observar y, lo que es más importante, participar en las dinámicas de los sujetos estudiados, integrándose en su realidad para tratar de comprenderla.

Es decir, en este contexto se produce una integración de la facilitadora en las experiencias que las personas investigadas desarrollan, comparte su cotidianidad, 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 (Peris y Herrera, 2014).

La observación participante, resumiéndola en cuatro puntos, permite adentrarse en la realidad que se quiere conocer (Corbetta, 2007 en Peris y Herrera, 2014)

- De forma directa (siendo una trabajadora más de la cooperativa y una integrante más del CNG)

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

- Durante un periodo relativamente largo (unos 5 meses) en un grupo social determinado (comunidad CoopeVictoria)
- Tomado en su ambiente natural (instalaciones de CoopeVictoria)
- Con el fin de describir sus acciones y de comprender mediante un proceso de identificación, sus motivaciones

A continuación se describen brevemente las actividades más significativas durante la estancia de la facilitadora:

- Campamento Nacional de Jóvenes Cooperativistas JCOOP 2016

Campamento de dos días en las instalaciones que tiene el CENECOOP en Ochoмого (Cartago). Asisten cuatro participantes del grupo Guardianes, la facilitadora y la Coordinadora de Responsabilidad Social. El primer día se realizan juegos y dinámicas de trabajo en equipo, el segundo está más centrado en charlas de superación y resiliencia.

- II Asamblea NNGG

Se produce el relevo de tres personas del Comité y una persona renueva el puesto. La asistencia es sustancialmente más baja que en la I Asamblea celebrada el año pasado.

- Asamblea General de Delegados/as

El evento más importante de la Cooperativa a la hora de la rendición de cuentas de cara al asociado/a. Se celebran dos al año (julio y diciembre). Se presenta un informe de todos los comités y órganos. Se toman decisiones sobre las que los/las asociados/as pueden opinar y votar al respecto. Se le cede al Comité de Nuevas Generaciones un espacio donde el Coordinador expone los principales proyectos que se están llevando a cabo y la importancia de las nuevas generaciones en la cooperativa.

- 73º Aniversario CoopeVictoria

Se realiza un recorrido por todas las instalaciones de la Cooperativa repartiendo confites a los/las trabajadores/as con una pequeña banda de música para amenizar el evento. Por la tarde, además, se reparte pastel y tiene lugar una misa en los salones de la cooperativa.

- Asamblea del Comité de Trabajadores/as de CoopeVictoria (COTRACOVI)

Se renuevan varios puestos en la Junta Directiva. Se hacen varias propuestas y se votan. La Junta Directiva presenta un resumen de las actividades y acciones llevadas a cabo en el año fiscal anterior.

- Curso Doctrina Cooperativa

Se da formación teórica acerca de los principales elementos del Cooperativismo: inicios, historia, fundamentos, estructura, situación actual, etc. Finalmente la facilitadora debe elaborar un dossier a modo de inducción para nuevos asociados/as con información básica de la Cooperativa, aspectos generales y retos actuales.

- Fiesta Navideña CoopeVictoria

La Cooperativa realiza un evento de dinámicas y juegos lúdicos para trabajadores/as con motivo de las vacaciones de Navidad.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

- Reuniones mensuales del CNG

El CNG programa una reunión mensual para darle continuidad a los proyectos en marcha y revisar cuestiones importantes.

- Actividades diarias y cotidianas de la Cooperativa

Tales como comidas, pausas del café o pequeñas celebraciones donde se llevan a cabo conversaciones informales que permiten a la facilitadora tener un contacto con trabajadores/as de la Cooperativa, en un espacio en el que pueden expresar sus opiniones y perspectivas sobre ciertas cuestiones.



Figura 8. Campamento Nacional de Jóvenes Cooperativistas JCOOP 2016

Fuente: propia.



Figura 9. Comité de Nuevas Generaciones en la // Asamblea de Nuevas Generaciones CoopeVictoria.

Fuente: CoopeVictoria.



Figura 11. Trabajadores/as en el 73º Aniversario de CoopeVictoria.

Fuente: CoopeVictoria.



Figura 10. Integrantes del Comité de Nuevas Generaciones momentos previos a la Asamblea de Delegados/as.

Fuente: CoopeVictoria.

5.1.3. Talleres participativos

El principal objetivo de los talleres fue explicitar los Contenidos Educativos, además de repasar y/o aprender los diferentes elementos del *Modelo Organizacional*.

La elaboración de los Contenidos se hizo de forma participativa, es decir, que los y las integrantes de Nuevas Generaciones de cada grupo decidieron cuales eran los contenidos que iban a trabajar en su etapa y sobre los que se iba a evaluar su progreso. Para facilitar este trabajo se les pidió que pensarán en los aprendizajes que habían adquirido en actividades ya realizadas, es decir, en retrospectiva, y se dividió estos aprendizajes en teóricos (conceptos), prácticos (habilidades) o actitudinales (actitudes).

A continuación se muestra el guion que se siguió en cada uno de los talleres y sus objetivos (Figura 12):

TALLER 1: ELABORACIÓN DE CONTENIDOS EDUCATIVOS DE EXPLORADORES



Objetivos

- Fomentar la relación entre personas pertenecientes a distintos grupos y comités
- Conocer las instalaciones de CoopeVictoria
- Repasar/aprender elementos del modelo organizacional: quiénes conforman el grupo Exploradores, a qué área pertenecen y cuáles son los beneficios, responsabilidades y objetivos.
- Elaborar los Conceptos Educativos para Exploradores.

Guion

- Juegos de presentación
- Exploradores como grupo de NG: responsabilidades y beneficios
- Objetivos del grupo de Exploradores
- Elaboración de conceptos, habilidades y actitudes de Exploradores
- Plenario y reflexión final

TALLER 2: ELABORACIÓN DE CONTENIDOS EDUCATIVOS DE GUARDIANES

Objetivos

- Dar a conocer el Comité Nuevas Generaciones
- Repasar/recordar los objetivos de Guardianes
- Fomentar el trabajo en equipo
- Elaborar los Conceptos Educativos para Guardianes

Guion

- Punto de partida: creación modelo organizacional NNGG
- Objetivos de Guardianes
- Comité de Nuevas Generaciones
- Dinámica de trabajo en equipo
- Elaboración de conceptos, habilidades y actitudes de Guardianes
- Evaluación del taller



TALLER 3: ELABORACIÓN DE CONTENIDOS EDUCATIVOS DE LÍDERES



Objetivos:

- Dar a conocer el Modelo Organizativo
- Dar a conocer el Comité de Nuevas Generaciones
- Fomentar unidad de grupo y reforzar sentimiento pertenencia a Nuevas Generaciones
- Fomentar un encuentro entre Líderes
- Elaborar los Conceptos Educativos para Líderes

Guion:

- La problemática del envejecimiento
- El modelo organizacional NNGG y objetivos de Líderes
- El Comité de Nuevas Generaciones
- Dinámica: ¿Qué significa para mi CoopeVictoria?
- Elaboración de conceptos, habilidades y actitudes de Líderes
- Evaluación del taller

Figura 12. Guion y objetivos de los tres talleres realizados.

Fuente: elaboración propia.

5.1.4. Reuniones de devolución

- Al Comité de Educación y Bienestar Social.

Estuvieron presentes todos los miembros que integran el Comité de Educación: Presidenta, Vicepresidente, Secretario y Ejecutiva. Para exponer el proceso se elaboró una presentación y se les entregó a cada uno/a de los/las presentes una copia de los resultados (aun sin maquetar debido a las limitaciones de tiempo). El Comité de Educación se mostró muy propicio a comenzar la implementación del proyecto y con ideas para su sostenibilidad y mejora en el futuro.

- A la Gerencia

Al igual que con el CEBS, para presentar los resultados al Gerente se utilizó una presentación. En esta reunión el Gerente expresó su agradecimiento por el proyecto realizado y se produjo un interesante intercambio de reflexiones acerca de la importancia de Nuevas Generaciones en la Cooperativa y la importancia que se le da desde los diferentes órganos directivos.

- Al Comité de Nuevas Generaciones

Dado que la devolución del CNG se llevó a cabo en un lugar sin electricidad se decidió elaborar un esquema en un papelógrafo. Acudieron todos y todas las integrantes a falta de una persona sólo.



Figura 13. Papelógrafo con el esquema del proyecto presentado al CNG.

Fuente: propia



Figura 15. Devolución al Comité de Educación y Bienestar Social.

Fuente: propia.



Figura 14. Devolución a la Gerencia.

Fuente: propia.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

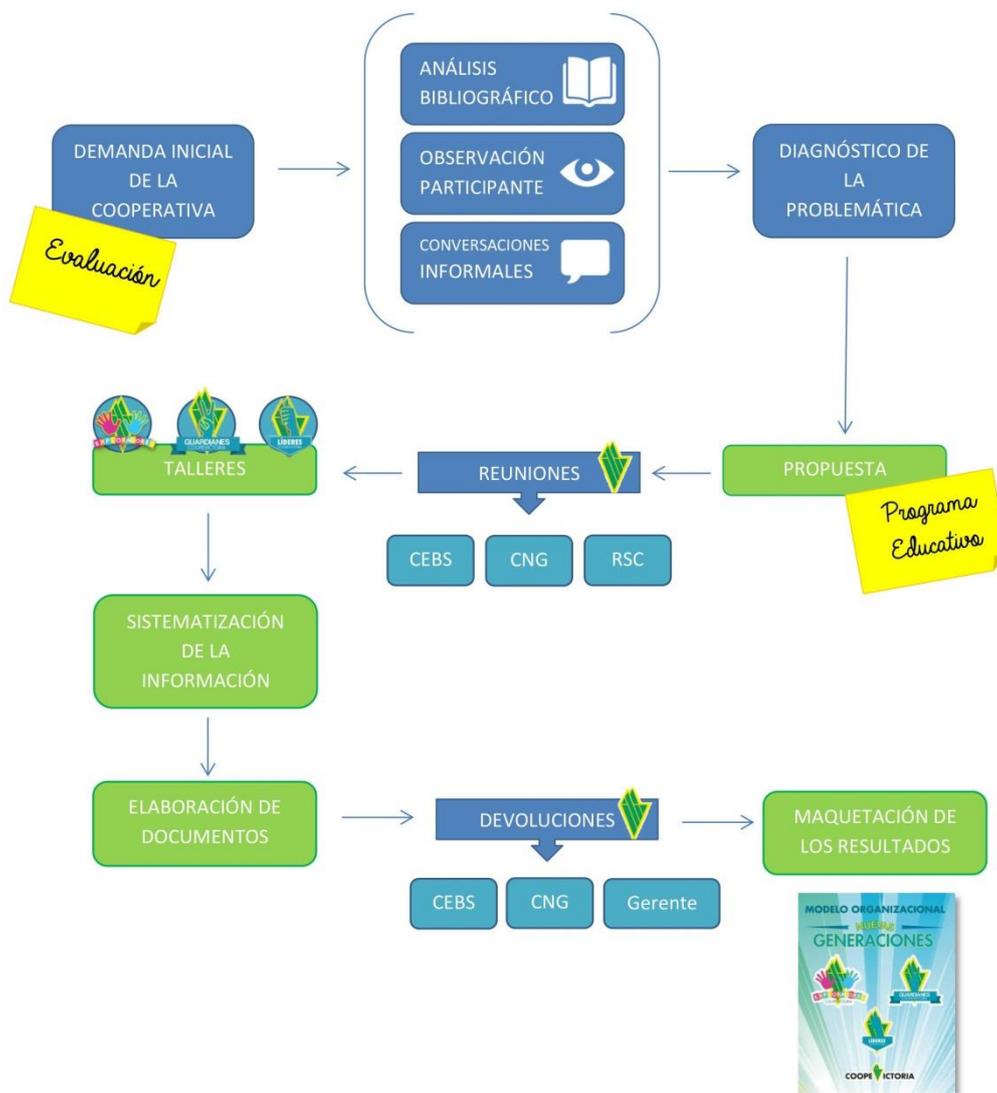


Figura 16. Esquema del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Con la demanda inicial de la Cooperativa en mente, se realizó un análisis bibliográfico y varias conversaciones informales, mientras se llevaba a cabo una observación participante, para determinar la viabilidad de realizar un proyecto basado en esta demanda. Tras el diagnóstico de la problemática existente, se hizo una propuesta por parte de la facilitadora, que si bien no se correspondía completamente con la demanda, marcaba el camino para permitirla en un futuro. La propuesta obtuvo el visto bueno en reuniones con los diferentes comités y la coordinadora de Responsabilidad Social Cooperativa, y se hizo una planificación para llevarla a cabo. En primer lugar, se realizaron los talleres participativos de los tres subgrupos, una vez finalizados se sistematizó la información obtenida en forma de tablas y, a continuación, se elaboraron una serie de documentos. Con todo esto, se hizo una devolución de los resultados a los diferentes comités implicados, así como al Gerente, para que pudieran revisar los documentos y realizar aportaciones o modificaciones en caso de creerlo necesario. Por último,

los resultados fueron maquetados e incluidos en el folleto *Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria*.

7. RESULTADOS

7.1. Situación inicial de Nuevas Generaciones

Nuevas Generaciones tiene actualmente en funcionamiento los tres subgrupos: Exploradores, Guardianes y Líderes, además del Comité de Nuevas Generaciones. El grupo de Líderes tiene una muy baja participación y la asistencia de este grupo muchas veces se resumen en los/las integrantes del Comité de Nuevas Generaciones.

Sobre la logística y organización de actividades, es el Comité de Educación quien se hace cargo de la gestión y, generalmente, de la planeación y convocatoria de estas. La coordinadora de Responsabilidad Social Cooperativa (y coordinadora del Comité de Nuevas Generaciones) contribuye también al buen funcionamiento del grupo. Las actividades son muy esporádicas, el Comité de Educación organiza generalmente una al año para cada subgrupo, más aquellas en las que puedan participar de organismos como el JCOOP, o eventos de CoopeVictoria como puede ser la Feria Agroindustrial. En general las actividades suelen estar enfocadas a cada uno de los subgrupos por separado y se realizan en alguna de las instalaciones de CoopeVictoria, fuera del horario laboral. Nuevas Generaciones tiene un contacto continuado con el JCOOP, participando en varias de sus actividades, las cuales están dirigidas especialmente al grupo de adolescentes (Guardianes) y más ocasionalmente al de Líderes o Exploradores.

Acerca de los proyectos en marcha (Tabla 5), el grupo Exploradores actualmente está desarrollando una iniciativa llamada *Cultivando mi café CoopeVictoria*, que trata de cuidar una mata de café e ir subiendo fotos periódicamente del progreso de la planta. El proyecto *Guardianes del Agua*, que en un principio ideó y planificó Guardianes sobre el reciclaje de aceite usado, está ahora a cargo de la coordinadora de Responsabilidad Social Cooperativa. Por último, el CNG se encuentra inmerso en un proceso a medio-largo plazo sobre la búsqueda de nuevas formas de asociación. Además, existe el proyecto ecoturístico *La Inés Experience* elaborado por un grupo de personas de Líderes, que se encuentra estancado y donde las acciones se están centrando en buscar financiación. *La Inés Experience* forma parte de las tareas del CNG, aunque no es una prioridad actual y ahora mismo la responsable de tal iniciativa es la coordinadora de Responsabilidad Social Cooperativa con algún apoyo puntual. El CNG trabaja de manera más o menos independiente pidiendo la colaboración del Comité de Educación cuando lo cree necesario, cuenta con un Plan Anual Operativo y un presupuesto asignado. El Comité de Educación también contribuye dedicando parte de su presupuesto a NNGG, aunque no tiene fijado un porcentaje anual. Desde el año 2013, y gracias al apoyo del Comité de Educación, el CNG cuenta con un breve espacio en la Asamblea de Delegados, donde exponen las principales preocupaciones y proyectos del grupo.

Proyectos y/o iniciativas en marcha de Nuevas Generaciones		
Exploradores	<i>Cultivando mi café CoopeVictoria</i>	En la primera parte de esta actividad se les dio una pequeña mata de café a Exploradores, que deben cuidar. Como seguimiento del proceso, y con ayuda de sus familiares, han de ir subiendo una foto

		<p>mensual al Facebook de Nuevas Generaciones. Para concluir la actividad se realizó un concurso donde los ingenieros de la cooperativa valoraron el estado de las plantas y se repartieron una serie de premios.</p>
Guardianes	<i>Guardianes del Agua</i>	<p><i>Guardianes del Agua</i> persigue la concienciación de niños y niñas de primaria sobre el reciclaje de aceite de cocina usado, así como las consecuencias de desecharlo por las tuberías en ríos y acueductos comunales. Para llevarlo a cabo CoopeVictoria está realizando charlas y juegos en las escuelas, además de la instalación de unos contenedores para la recogida de este aceite. Este proyecto muestra cómo el aceite puede ser transformado en Biodiesel y sus ventajas frente a otros combustibles. CoopeVictoria cuenta con una planta donde lo produce, y puede ser adquirido en la estación de servicio.</p>
Líderes	<i>La Inés Experience</i>	<p>La Inés es una finca de gran extensión propiedad de CoopeVictoria en las faldas del Volcán Poás, que colinda con el parque nacional de este volcán. En el año 2015 se llevó a cabo la formulación de un proyecto para darle una salida como destino turístico desde una perspectiva respetuosa con el medio ambiente. Es un proyecto complejo y muy detallado que consta de varias fases para su ejecución. Para ponerlo en marcha se requiere un desembolso de fondos con los que CoopeVictoria no cuenta en la actualidad, es por ello que se está tratando de buscar financiación externa.</p>
	<i>Búsqueda de nuevas formas de asociación a la cooperativa</i>	<p>De manera simplificada, para asociarse a la Cooperativa es necesario entregar cierta cantidad de café y/o caña. En los últimos años esto se ha ido haciendo más difícil a los jóvenes por dos razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los padres y madres a la hora de legar sus tierras las dividen entre sus hijos/as, con lo cual cada vez son porciones de campo más pequeñas. - En las últimas décadas la actividad agrícola ha ido perdiendo rentabilidad y las familias prefieren vender o utilizar las tierras para otros fines. <p>Desde hace varios años CoopeVictoria decidió diversificar su actividad para poder seguir apoyando a los/las agricultores, y la posibilidad de asociarse debe ir acorde con ello.</p> <p>El Comité de Nuevas Generaciones busca no sólo cómo llevar a cabo esto, sino presentar una propuesta atractiva por la que los jóvenes querrían asociarse (sin ser necesariamente productores/as).</p>

Tabla 5. Proyectos y/o iniciativas en marcha de Nuevas Generaciones

Fuente: elaboración propia.

Las tres pasantías llevadas a cabo por alumnas del Máster de Cooperación al Desarrollo de la UPV han contribuido con sus aportes a la continuidad e institucionalización de este grupo.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Durante la más reciente, de octubre a febrero de 2016, se llevó a cabo un proceso participativo para la creación de un Modelo Organizacional para mejorar la estructura del grupo, entre otros fines.

El *Modelo Organizacional de Nuevas Generaciones* contiene aspectos generales del grupo (como son su visión, misión, objetivo general y principios y valores por los que se guía) y, más específicamente, para cada uno de los tres subgrupos que conforman *Nuevas Generaciones* (objetivos específicos, beneficios, responsabilidades, área a la que pertenecen etc).



Figura 17. Generalidades y elementos específicos de los subgrupos de Nuevas Generaciones

Fuente: elaboración propia a partir del *Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria*.

En cuanto al Comité de Nuevas Generaciones, además de concretar los mismos elementos que para los subgrupos, define aspectos como son el modo de elección del comité, las vías de comunicación internas con el resto de Nuevas Generaciones y su posición en el organigrama.

Los integrantes del Comité de Nuevas Generaciones se eligen del conjunto de Líderes mediante la Asamblea de Nuevas Generaciones. Además de la elección de nuevos miembros para el Comité de Nuevas Generaciones, su objetivo fundamental es la rendición de cuentas de las actividades realizadas. Esta asamblea se realiza cada año en las instalaciones de la Cooperativa. Al menos dos de las personas a elegir tienen que haber participado en el proceso de Nuevas Generaciones. Los cargos se distribuyen internamente por el mismo Comité.



Figura 18. Elementos específicos del Comité de Nuevas Generaciones

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria

El Comité está compuesto por siete integrantes con los siguientes cargos: Coordinador/a, Sub-Coordinador/a, Secretario/a, Vocal 1, Vocal 2, Vocal 3 y Vocal 4. De las seis personas que no tienen el cargo de Coordinación, tres de ellas son nombrados Facilitadores/as, y se encargan de realizar un 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 (Figura 19).

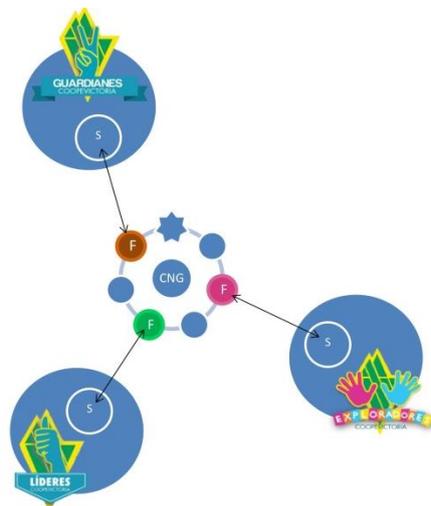


Figura 19. Comunicación interna entre el Comité de Nuevas Generaciones, Facilitadores/as y Subcomités

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria.

Es importante comentar que durante el primer mes de estancia de la facilitadora se llevó a cabo la *II Asamblea del CNG*, donde tres personas del CNG dejaron su cargo, entrando tres nuevos Líderes a formar parte de éste. La coordinadora de RSC pasó a ser vocal, dejando la coordinación del CNG a otro Líder no trabajador en la Cooperativa. En cuanto a los demás cargos, la subcoordinación fue ocupada por otro trabajador de CoopeVictoria y la secretaria y vocalías restantes por cuatro Líderes que, al igual que el nuevo coordinador, tampoco forman parte de la plantilla. El nuevo comité quedó conformado pues, por dos Líderes trabajadores y por cinco no trabajadores, siendo todos ellos/as hijos o hijas de productores/as asociados/as.

7.2. Análisis crítico de la situación

- Seguimiento de personas y actividades

Una de las problemáticas más significativas que se aprecia en NNGG es la falta de seguimiento, tanto de personas como de actividades. Actualmente no hay en funcionamiento ningún sistema sobre la progresión de los/las integrantes y, por tanto, el proceso de paso de un grupo a otro está poco definido: en la práctica cuando alguien tiene la edad límite se entiende que automáticamente pasa a integrar el siguiente grupo. No obstante (y aunque no se haya implementado) en el *Modelo Organizacional* se habla de que *“para pasar de un grupo a otro la edad es necesaria pero no suficiente”*, en teoría y según esto, es el CNG quien ha de realizar la valoración que considere oportuna en función de si la persona en cuestión *“ha respondido a las responsabilidades atribuidas y si posee las habilidades, capacidades y conocimientos considerados adecuados para el grupo que está por ingresar.”*

Relacionado con la falta de seguimiento de personas, como ya se ha comentado, no hay una base de datos unificada, sino que existen tres bases de datos (una por subgrupo) gestionadas por tres personas distintas y en muchos casos están desactualizadas o faltan datos. Estas ni siquiera están integradas en el sistema informático de la Cooperativa, con lo cual dificulta su consulta y actualización. Todo ello, unido a la separación temporal que existe entre las actividades, resulta en que ni los/las responsables ni los/las propios/as integrantes saben con exactitud quiénes son las personas que forman parte de NNGG.

Respecto a las actividades, existe poca antelación en la organización de las mismas, y la comunicación con familias y jóvenes es poco eficiente. El Comité de Educación hace un gran esfuerzo convocando personalmente a los/las integrantes por teléfono y/o redes sociales, animándolos a asistir, ya que la participación suele ser baja.

- Comité de Nuevas Generaciones

Si nos centramos en el CNG, llama la atención la desconexión que existe entre este y el Comité de Educación, el resto de Líderes y los otros dos grupos menores. Es necesario mencionar que la edad de los Líderes representa un desafío a la hora de atraerlos a la Cooperativa, de entre 18 y 35 años son personas con una serie de responsabilidades que dificulta que asistan a diversas actividades.

La problemática de la desconexión del CNG no es algo nuevo, es por ello que en el *Modelo Organizacional* se contempla la existencia de la figura de los Facilitadores/as y los Subcomités. En la práctica, la figura de los Subcomités no existe y la de los Facilitadores, a pesar de que tres personas del CNG tienen estos cargos asignados, se lleva a cabo de forma poco eficiente.

A grandes rasgos se aprecia una falta de interacción entre los tres subgrupos, poco sentimiento de pertenencia a Nuevas Generaciones (que hace que los/las integrantes no se sientan identificados como parte del grupo) y una baja motivación y participación en actividades. Todo esto contribuye a que el grupo tenga una baja visibilidad interna y consecuentemente que haya poco reconocimiento y no se valore suficientemente el formar parte de Nuevas Generaciones dentro de la Cooperativa.

- Visiones dentro del Comité de Nuevas Generaciones

Tras la renovación de cargos en la *II Asamblea de NNGG*, el CNG quedó conformado por una mayoría de personas que habían tenido muy poco contacto con todo el proceso de formación de NNGG, o incluso que tuvieron su primer contacto con NNGG al asistir a la *I o II Asamblea de NNGG*. Esto se traduce en dos visiones distintas dentro del comité (Figura 20):

- Una primera que entiende *Nuevas Generaciones* como un proceso de educación y formación progresivo, donde el CNG representa a los tres subgrupos. Si bien se centra más en Líderes, puesto que es responsable de este grupo, se interesa también por los dos grupos menores, colaborando activamente con el Comité de Educación para su buen funcionamiento. Es decir, enfatiza más una visión de conjunto.
- Otra segunda, acentúa la visión de que el CNG debe centrarse exclusivamente en el grupo de Líderes y el desarrollo de proyectos y nuevas oportunidades para CoopeVictoria, mientras que deja al Comité de Educación la gestión de Exploradores y

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Guardianes. No contempla tanto *Nuevas Generaciones* como un proceso educativo progresivo, organizado en tres etapas, sino más bien como simplemente tres subgrupos divididos por edad que realizan actividades de forma separada.

El predominio de esta segunda visión en el Comité de Nuevas Generaciones está favoreciendo el distanciamiento y la desconexión de este tanto del Comité de Educación, como de Exploradores, Guardianes y Líderes.

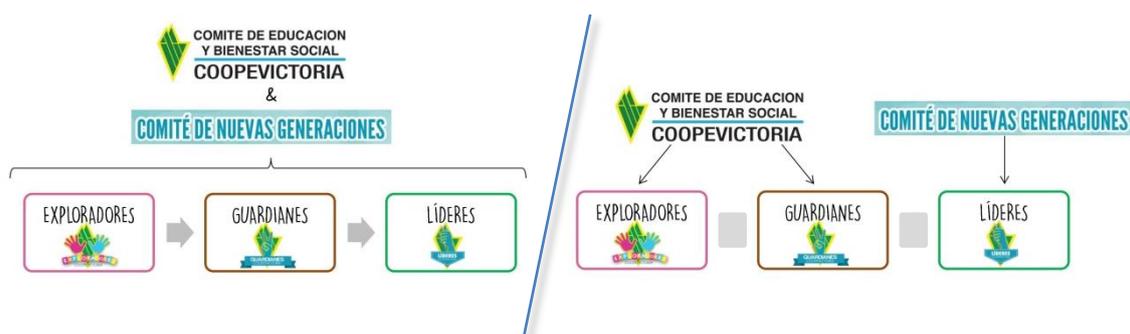


Figura 20. Visiones que coexisten dentro del CNG

Fuente: elaboración propia.

7.3. Propuesta formativa

Con la situación anteriormente descrita, se decide que la problemática principal a la que se le va a intentar dar solución es la falta de seguimiento de personas y actividades, mediante **la creación de un Programa Educativo**. Con ello se quiere enfatizar una visión de conjunto, que comprenda Exploradores, Guardianes y Líderes como una escalera hacia la integración de los y las jóvenes en la cooperativa y la asimilación de la Filosofía Cooperativista. Esta visión está alineada con la que se propone desde el *Modelo Organizacional* y que, por tanto, fue la acordada de forma participativa en su elaboración.

7.3.1. Adaptación del Método Scout

Partiendo del Método o Metodología Educativa Scout se hace una adaptación al contexto de CoopeVictoria. Este, por tanto, está compuesto por las siguientes herramientas educativas:

- Educación en valores

Los valores cooperativistas y su puesta en práctica en forma de principios, representan un código de comportamiento que guía la forma en que las personas cooperativistas viven su vida. El cooperativismo es entendido también como una forma de vida comunitaria, democrática y respetuosa con los demás, que promueve un sentimiento de pertenencia, solidaridad y cooperación. Por tanto, el Cooperativismo es un código de vida personal y comunitario que puede servir como referencia para el desarrollo del sistema de valores éticos de niños, niñas, adolescentes y personas jóvenes.

- Aprender haciendo, o la educación por la acción.

La educación por la acción significa el aprendizaje a través de la experiencia. Esto plantea un enfoque activo y práctico de la educación, a través de actividades en las que los/las integrantes participan, y opuesto a otras formas de aprendizajes como podría ser la escucha pasiva de una clase magistral o ver una demostración.

- El trabajo en equipo

El trabajar en equipo es una herramienta que permite poner en práctica muchos de los elementos del Cooperativismo, tales como los valores cooperativos (democracia, responsabilidad, solidaridad, preocupación por los demás, etc.) De esta forma los/las jóvenes pueden:

- desarrollar relaciones constructivas con sus compañeros/as basadas en la confianza mutua, que se fortalecen con el paso del tiempo, fomentando un sentimiento de pertenencia al grupo.
La creación de estos vínculos permite una comprensión más profunda del significado de responsabilidad y solidaridad.
- aprender a convivir de acuerdo a una forma democrática de gobernanza, consensuando decisiones y trabajando en la resolución de conflictos.
- aprender a escuchar a los demás y a expresarse ellos/ellas mismos, desarrollando el liderazgo y la iniciativa.

- Con la ayuda de adultos

El papel que juegan aquí las personas adultas es el de facilitadoras de las condiciones para el desarrollo de los/las jóvenes, es decir, de su proceso educativo. Estas personas deben mostrar a la juventud qué puede aportarles el Cooperativismo, y han ayudarles a familiarizarse con todos sus elementos. La presencia de estas personas permite el encuentro de adultos y jóvenes dentro de *Nuevas Generaciones*, en un espacio donde las dos partes pueden aprender desde la confianza y el respeto mutuo. Los adultos que faciliten estos procesos deben mostrar una actitud acorde con los principios y valores cooperativos, enseñando desde el ejemplo.

- La asunción paulatina de responsabilidades en el propio desarrollo

El Cooperativismo como movimiento educativo tiene por objetivo contribuir al desarrollo pleno de una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida. Dado que se trata de una Programa Educativo dividido en tres etapas diferentes, se entiende que el nivel de asunción de responsabilidades va acorde a la edad.

- La formación auto-gestionada

El hecho de que los y las integrantes hayan sido capaces de determinar qué quieren aprender de su paso por NNGG, contrasta con la idea de unos currículos educativos impuestos. Esto va también muy relacionado con la idea de los centros de interés, ya que una persona adquirirá más fácilmente aquellos aprendizajes que le interesen.

- Unos programas progresivos y atrayentes

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Es decir, un Programa Educativo dividido por etapas, que se adapta a la edad del participante, a sus necesidades e intereses, donde cada etapa engloba todo lo aprendido en la anterior, y lo amplía. Es por ello que en los talleres participativos se elaboraron los Contenidos Educativos de cada uno de los subgrupos (y no para todo *Nuevas Generaciones*).

- La variedad y los centros de interés

Dado que se trata de un método flexible, los Contenidos Educativos que se han elaborado están abiertos a modificaciones en función de los intereses educativos de los y las integrantes.

- El contacto directo y continuado con la naturaleza (*en este caso poniendo el foco en la agricultura*)

Relacionado con el aprendizaje a través de la vivencia y puesto que *CoopeVictoria* es una cooperativa agrícola, se ve necesario que no solo se aprenda acerca de los diferentes productos como la caña de azúcar y el café de forma teórica, sino que es necesario un contacto directo. Dado que prácticamente la totalidad de los niños, niñas y jóvenes provienen de familias agricultoras, el contacto con la agricultura también representa una forma de conectar con generaciones más mayores y aprender de su experiencia.

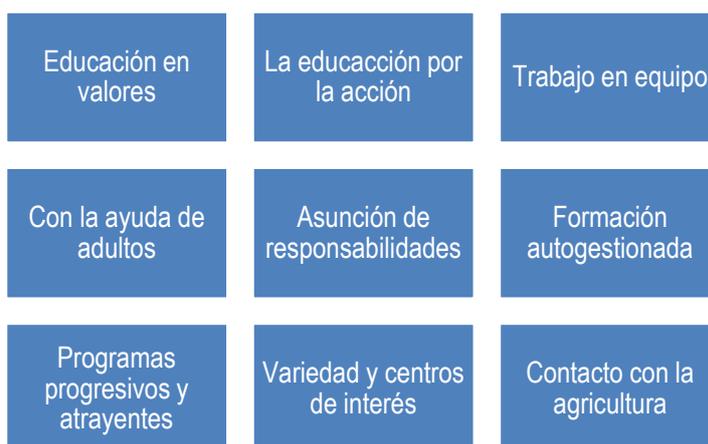


Figura 21. Herramientas educativas que componen el Programa Educativo adaptadas del Método Scout.

Fuente: elaboración propia.

7.3.2. Programa Educativo

En cuanto a la adaptación de los elementos presentes en el Programa Educativo de ASDE, se han mantenido todos los elementos, simplificando los Ámbitos Educativos (aquí llamado Áreas Temáticas) que se resumen en Doctrina Cooperativista, *CoopeVictoria* y, en el caso de Guardianes, también Medio Ambiente.

- *Doctrina Cooperativista* engloba todos aquellos Contenidos Educativos que hacen referencia a la Filosofía Cooperativista en general (valores, principios, símbolos, historia), además de instituciones e organismos cooperativistas.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

- *CoopeVictoria* comprende aquellos elementos específicos de la Cooperativa Victoria tales como sus productos (caña o café), su estructura, historia, características demográficas de la región donde se ubica, etc.
- *Medio Ambiente* se haya presente como Área Temática solamente en el grupo de Guardianes. Dado que CoopeVictoria es una cooperativa agrícola en este subgrupo se ha incidido mucho en actividades que trabajen por la protección del Medio Ambiente, y así salió reflejado en los talleres.

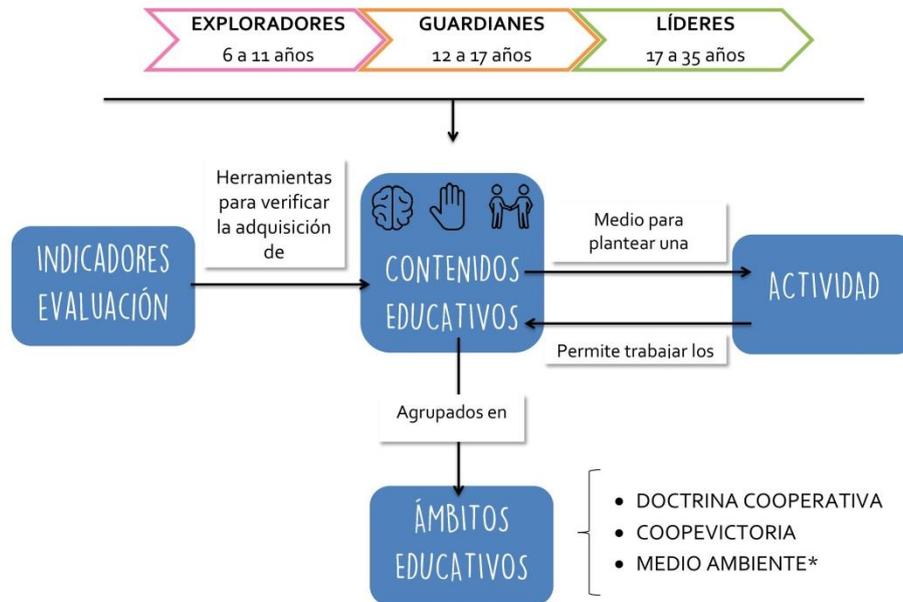


Figura 22. Adaptación de los elementos en los que se basa la Serie Metodológica Scout 2009 (ASDE)

Fuente: elaboración propia

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Exploradores

AREA TEMÁTICA	CONCEPTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
DOCTRINA COOPERATIVISTA	Valores Cooperativos: <ul style="list-style-type: none"> •Ayuda mutua. •Responsabilidad. •Igualdad. •Equidad. •Solidaridad. •Democracia. •Honestidad. •Preocupación por los demás. •Solidaridad. •Transparencia. Cooperativismo. Juego. Equipo. Participación. Respeto.	Identificación de los valores cooperativistas. Identificación de CoopeVictoria como empresa cooperativa. Capacidad de trabajo en equipo. Convivencia óptima y respetuosa.	Conducta acorde a los valores cooperativistas. Honestidad. Preocupación por los demás. Solidaridad. Aceptación de todas las personas. Respeto a la diversidad y a la diferencia. Actitud participativa.	Conoce los valores cooperativistas. Es capaz de identificar a CoopeVictoria como una empresa cooperativa. Sabe trabajar en equipo. Se comporta de una manera acorde con los valores cooperativistas. Es honesto/a. Muestra interés por los demás. Es solidario/a. Es sociable y se relaciona con los compañeros/as. Muestra una actitud respetuosa hacia los demás compañeros/as. Muestra una actitud de juego limpio en las actividades.
COOPEVICTORIA	CoopeVictoria. Nuevas Generaciones. Historia de CoopeVictoria. Instalaciones de CoopeVictoria. Productos de CoopeVictoria: café y caña de azúcar.	Enumeración de los grupos de Nuevas Generaciones. Conocimiento de las instalaciones de CoopeVictoria. Identificación de los productos que se hacen en CoopeVictoria y su origen.	Interés por conocer CoopeVictoria, su historia, instalaciones y productos. Sentimiento de pertenencia a CoopeVictoria. Compromiso y responsabilidad hacia las actividades de Exploradores. Identificación de uno mismo/a como Explorador. Preferencia de productos y servicios CoopeVictoria. Protección y cuidado de las plantas.	Es capaz de distinguir los diferentes grupos de Nuevas Generaciones. Conoce las instalaciones de CoopeVictoria. Conoce los productos de CoopeVictoria y su origen. Se interesa por CoopeVictoria y su historia. Muestra un sentimiento de pertenencia a la cooperativa. Muestra una actitud responsable ante las actividades de Exploradores. Se identifica como Explorador/a. Muestra preferencia por los productos y servicios de CoopeVictoria. Participa en actividades de protección y cuidado de las plantas.

Figura 23. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Exploradores.

Fuente: Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria

Dado que Exploradores corresponde al grupo de menor edad (6 a 11 años) las ideas aquí presentes (Figura 23) están formuladas de forma básica. No aparecen los principios cooperativos, por ejemplo, ya que se dejan para tratar en las siguientes etapas (Guardianes y Líderes). Se persigue que los niños y niñas vayan familiarizándose con diversos términos, y que se despierte su interés tanto por la Cooperativa como por el Cooperativismo. El acercamiento a la Cooperativa se entiende aquí de una forma más literal, con el objetivo de que conozcan sus instalaciones, productos y origen *in situ*.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Guardianes

AREA TEMÁTICA	CONCEPTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
DOCTRINA COOPERATIVISTA	<p>Principios cooperativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso libre y voluntario. • Gestión democrática. • Participación económica. • Autonomía e independencia. • Educación, formación e información. • Cooperación entre cooperativas. • Interés por la comunidad. <p>Valores cooperativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda mutua. • Responsabilidad. • Igualdad. • Equidad. • Solidaridad. • Democracia. • Honestidad • Preocupación por los demás. • Solidaridad • Transparencia. <p>Cooperativismo. Cooperativa. Órganos cooperativistas nacionales (CENECOOP, INFOCOOP, JCOOP). Liderazgo. Trabajo en equipo. Capacitación. Compromiso. Participación.</p>	<p>Distinción entre valores y principios cooperativos. Identificación de valores y principios cooperativos. Práctica de los valores y principios. Explicación de los principales elementos del cooperativismo. Distinción de los organismos cooperativistas nacionales y sus funciones. Conocimiento de los principales acontecimientos de la historia del cooperativismo mundial. Capacidad de resiliencia. Capacidad de trabajo en equipo. Conocimiento de la estructura de una cooperativa.</p>	<p>Hábito de cumplir los valores cooperativos. Conducta acorde a los valores y principios cooperativistas. Sensibilidad ante la importancia de la difusión de valores y principios cooperativistas. Interés por conocer y participar en actividades de los órganos cooperativistas nacionales. Disposición hacia el trabajo en equipo. Empatía y comprensión. Respeto hacia las demás personas. Disposición a participar en cualquier actividad. Responsabilidad hacia los compromisos adquiridos.</p>	<p>Distingue ente valores y principios cooperativos Es capaz de enumerar y explicar los valores y principios cooperativos. Pone en práctica los valores y principios cooperativos. Se comporta de forma acorde a los valores y principios cooperativos. Es capaz de explicar los principales elementos del cooperativismo. Identifica los principales órganos cooperativistas nacionales y sus funciones. Conoce los principales acontecimientos de la historia del cooperativismo nacional e internacional. Sabe trabajar en equipo. Conoce la estructura de una cooperativa. Contribuye a difundir valores y principios cooperativos. Muestra interés por los órganos cooperativistas nacionales y actividades que desarrollan. Se comporta de una manera respetuosa con las demás personas. Muestra empatía y comprensión con sus compañeros(as). Participa activamente y de forma continuada en las diferentes actividades. Intenta resolver las situaciones conflictivas mediante el diálogo.</p>
COOPEVICTORIA	<p>CoopeVictoria. Productos de CoopeVictoria. Historia de CoopeVictoria. Nuevas Generaciones.</p>	<p>Distinción de los productos de CoopeVictoria, su origen y proceso. Capacidad de explicar cómo se formó CoopeVictoria. Conocimiento de los principales elementos del modelo organizacional de Nuevas Generaciones CoopeVictoria. Planeamiento y dirección de actividades para otros grupos.</p>	<p>Interés por la cooperativa. Hábito de comprar productos de la cooperativa. Disposición para ayudar en lo que se proponga o pida desde la cooperativa. Interés en la difusión del modelo organizacional de Nuevas Generaciones de CoopeVictoria.</p>	<p>Distingue los productos CoopeVictoria, su origen y proceso. Fomenta la compra de los productos CoopeVictoria. Conoce los principales acontecimientos en la historia de CoopeVictoria. Conoce y explica el modelo organizacional Nuevas Generaciones, y contribuye a su difusión. Planifica y desarrolla actividades para otros grupos de Nuevas Generaciones. Manifiesta interés por la cooperativa. Colabora y brinda ayuda en las actividades de la cooperativa. Muestra una actitud comprometida con Nuevas Generaciones.</p>
MEDIO AMBIENTE	<p>Medio Ambiente Reciclaje</p>	<p>Aplicación de técnicas de protección del medioambiente. Práctica del reciclaje.</p>	<p>Sensibilidad hacia los efectos de las acciones del ser humano en la naturaleza. Hábito de reciclar.</p>	<p>Desarrolla el hábito del reciclaje. Es consciente y está sensibilizado(a) acerca de las consecuencias de las acciones humanas en la naturaleza.</p>

Figura 24. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Guardianes.

Fuente: Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria

En cuanto a Guardianes, como se puede ver (Figura 24) ya aparecen tanto los valores como los principios cooperativos, y se introducen también, por ejemplo, los organismos cooperativistas nacionales. Es decir, se engloba todo aquello trabajado en Exploradores y además se amplía, profundizando en los elementos del Cooperativismo y en el conocimiento del funcionamiento y estructura de la Cooperativa. Se aprecia también una mayor adquisición de responsabilidades hacia la Cooperativa (por ejemplo, fomentando la compra de sus productos), y hacia Nuevas Generaciones (planificando y dirigiendo actividades). Como se ha comentado con anterioridad, Guardianes tiene una Área Temática específicamente referida al Medio Ambiente y a su protección.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

Líderes

AREA TEMÁTICA	CONCEPTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	INDICADORES DE EVALUACIÓN
DOCTRINA COOPERATIVISTA	<p>Principios cooperativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso libre y voluntario • Gestión democrática • Participación económica • Autonomía e independencia • Educación formación e información • Cooperación entre cooperativas • Interés por la comunidad <p>Valores cooperativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda mutua • Responsabilidad • Democracia • Igualdad • Equidad • Solidaridad • Honestidad • Transparencia • Responsabilidad social • Preocupación por los demás <p>Cooperativismo. Organismo cooperativos nacionales (INFOCOOP, CENECOOP, JCOOP) e internacionales (ACI). Desarrollo comunitario. Actividades y proyectos. Emprendedurismo. Trabajo en equipo. Participación. Innovación. Creatividad. Investigación.</p>	<p>Puesta en práctica de los principios y valores cooperativos. Comprensión y análisis del significado de los principios y valores cooperativos. Identificación y análisis de los elementos distintivos del cooperativismo. Distinción de organismos cooperativos nacionales e internacionales y sus funciones. Planificación, desarrollo y ejecución de actividades y proyectos. Capacidad de diálogo y negociación. Uso de técnicas participativas.</p>	<p>Aplicación de los valores cooperativos a la vida cotidiana. Vivencia cooperativa. Dinamismo. Actitud propositiva. Voluntad. Compromiso. Responsabilidad ante los compromisos adquiridos. Respeto. Proactividad. Liderazgo. Hábito de compra de productos cooperativos.</p>	<p>Realiza cursos formativos/ capacitaciones. Conoce cuales son los organismos cooperativistas nacionales e internacionales y sus funciones. Colabora en la elaboración y ejecución de proyectos que favorezcan el desarrollo de la comunidad y la cooperativa. Adapta hábitos de consumo que favorezcan a las empresas cooperativas. Defiende el cooperativismo como una filosofía de vida. Es abierto(a), tolerante y respetuoso(a). Comprende y analiza el significado de los principios y valores cooperativos. Es capaz de identificar y explicar los elementos distintivos del cooperativismo. Vive de manera consecuente al cooperativismo. Muestra una actitud constante de colaboración. Propone alternativas ante las diferentes problemáticas. Es proactivo(a) y muestra una posición dinámica. Se autoforma sobre cooperativismo. Conoce las necesidades existentes en la comunidad. Aplica técnicas participativas. Resuelve los conflictos mediante el diálogo.</p>
COOPEVICTORIA	<p>CoopeVictoria. Integración generacional. Nuevas Generaciones. Comité de Nuevas Generaciones.</p>	<p>Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de CoopeVictoria (Análisis FODA). Análisis crítico de la problemática/ oportunidades de CoopeVictoria. Conocimiento del organigrama/ estructura de CoopeVictoria. Distinción de los distintos departamentos y comités y sus funciones. Identificación de la problemática y oportunidades de la región occidental. Conocimiento del modelo organizacional.</p>	<p>Interés por asociarse a la cooperativa. Sentimiento de pertenencia a la cooperativa. Sensibilización ante la importancia de la integración generacional para la sostenibilidad de la cooperativa. Sensibilización ante la importancia de participar en la asamblea anual de Nuevas Generaciones Líderes. Participación democrática y responsable en la asamblea anual de Nuevas Generaciones Líderes. Predisposición a colaborar en las actividades de la cooperativa.</p>	<p>Tiene conciencia de la importancia de la integración generacional en la cooperativa. Es capaz de realizar un análisis FODA de CoopeVictoria. Toma conciencia de la problemática/ oportunidades de la región occidental. Toma conciencia de la problemática/ oportunidades de CoopeVictoria. Conoce la estructura de la cooperativa y las funciones de los diferentes departamentos/ comités. Muestra un sentimiento de pertenencia a la cooperativa. Asume su responsabilidad como parte de Nuevas Generaciones. Participa activamente en actividades de la cooperativa y muestra predisposición a colaborar, especialmente en aquellas enfocadas a Líderes (p.ej. Asamblea Nuevas Generaciones). Es capaz de analizar críticamente y con sensibilidad la realidad de la cooperativa y la región. Busca de qué manera puede aportar a la cooperativa. Muestra interés por asociarse a la cooperativa. Conoce y contribuye a la difusión del modelo organizacional de Nuevas Generaciones. Muestra proactividad ante la creación de proyectos para la cooperativa.</p>

Figura 25. Contenidos Educativos e Indicadores de Evaluación divididos por Áreas Temáticas del grupo Líderes.

Fuente: Modelo Organizacional Nuevas Generaciones CoopeVictoria

Líderes hace referencia a los y las jóvenes adultos (18 a 35 años). Estas personas no solo deben conocer una serie de conceptos teóricos referentes al Cooperativismo, sino que deben demostrar con su comportamiento que los han interiorizado. En los Contenidos Educativos se aprecia el alto grado de compromiso que deben tener, además de una capacidad crítica y de análisis, con una actitud proactiva. Se entiende que un Líder debe ser un agente de cambio, que pueda llegar a desempeñar, si así lo desea, el trabajo como productor/a, trabajador/a, funciones de Delegado/a o incluso formar parte de un cuerpo directivo de la Cooperativa.

7.4. Propuesta de seguimiento

En el Programa Educativo de Nuevas Generaciones los Contenidos Educativos (CE) propios para cada grupo fueron elaborados de forma participativa. Siguiendo con la lógica planteada en el *Modelo Organizacional*, la edad ya no es suficiente para pasar al siguiente grupo, sino que se deben haber adquirido los CE del subgrupo-etapa que se está por abandonar.

De cara a facilitar su verificación por parte de la Cooperativa y tener un registro, se elaboró una **Ficha de Evaluación** personal por etapa (Anexo 5, 7 y 9). En esta ficha aparecen los CE reformulados en forma de Indicadores de Evaluación junto a tres grados de adquisición (Trabajado, En Proceso, Conseguido). Conforme una persona vaya participando en las diversas actividades, irá progresivamente adquiriendo los CE, y esto quedará reflejado en su Ficha de Evaluación. Las fichas de los/las participantes deben ser rellenas posteriormente a la realización de la actividad, por una persona del Comité de Educación y el/la Facilitador/a del grupo en cuestión, evaluando aquellos indicadores que se han fijado en la Ficha de Actividad. El visto bueno de cierre de etapa y, por tanto, de paso al siguiente grupo debe ser validado por estas dos personas, es por ello que al final de la Ficha de Evaluación se agregó un espacio para dejar constancia de este acuerdo en forma de firmas. En el caso de Líderes, a causa de su edad, esta ficha está planteada como una autoevaluación (Anexo 9).

Puesto que la Ficha de Evaluación se trata de una ficha personal, debe haber una por cada integrante de NNGG, esto nos remite a la problemática de la base de datos. Para esta problemática concreta, y tras una consulta acerca de qué datos podían ser de interés, se decidió la creación de una **Ficha de Inscripción** (Anexo 11) para futuros/as integrantes (con posibilidad de hacérsela llegar a los/las actuales). En colaboración con el Departamento de Informática, se puso a disponibilidad de los responsables de NNGG un espacio en el sistema informático de la Cooperativa donde poder volcar los datos existentes, unificándolos en una sola base de datos de fácil acceso.

Para mejorar aspectos relacionados con las actividades, se creó una **Ficha de Actividades** (Anexo 10). En esta se ha de indicar desde aspectos descriptivos de la actividad, recursos necesarios, asistentes, etc. a Contenidos Educativos que se van a tratar e Indicadores de Evaluación correspondientes a evaluar. Las fases de idear y planificar la actividad también están a cargo de una persona responsable del Comité de Educación y el/la Facilitador/a del grupo en cuestión. Es realmente importante que ambos/as acudan a la realización de la actividad ya que son sus observaciones en las que se va a fundamentar luego la evaluación.

Para que las familias y jóvenes puedan organizar su tiempo y así acudir a las actividades, se elaboró un archivo en forma de **Calendario** anual indicando tanto las actividades de NNGG organizadas por el JCOOP como por CoopeVictoria, así como eventos importantes de la Cooperativa (Anexo 12). Además, el hecho de tener que entregar una programación anual obliga a los/las responsables a realizar una planeación con antelación.

Por último, se incluyó una iniciativa ya planteada en el *Modelo Organizacional*, la entrega de **Certificados** a aquellas personas que concluyen una etapa (Anexo 13). Sin embargo, esto fue englobado dentro de una propuesta de actividad de clausura anual. Esta actividad pretende que se celebre un acto donde se entreguen los certificados de fin de etapa a todas aquellas

personas que corresponda, reconociendo “oficialmente” su paso al siguiente grupo, y por tanto, su progreso. La idea es que acudan los tres grupos y el CNG, además de familiares, siendo este un espacio de encuentro de varias generaciones. Se pretende que este acto sea integrado en un evento como puede ser la Asamblea de Delegados/as, fomentando la visibilidad del grupo a nivel interno.

Como se puede comprobar el CNG (y no sólo el CEBS) ha sido incluido de forma transversal a lo largo de la puesta en práctica de la propuesta, con ello se pretende que la desconexión existente vaya desapareciendo. Durante la estancia de la facilitadora se llevó a cabo un esfuerzo por parte de los dos comités de comenzar a trabajar coordinadamente. El objetivo es unir esfuerzos y evitar duplicidades y solapamientos en relación a objetivos, actividades, estrategias, proyectos, etc. En este periodo se realizó la reunión de planificación de actividades anual, donde participaron los/las integrantes de ambos comités, y se concretaron las actividades junto a sus correspondientes objetivos principales, retomando la figura de los/las Facilitadores/as dentro del CNG.

A continuación, se muestra una imagen general de la lógica del proyecto:

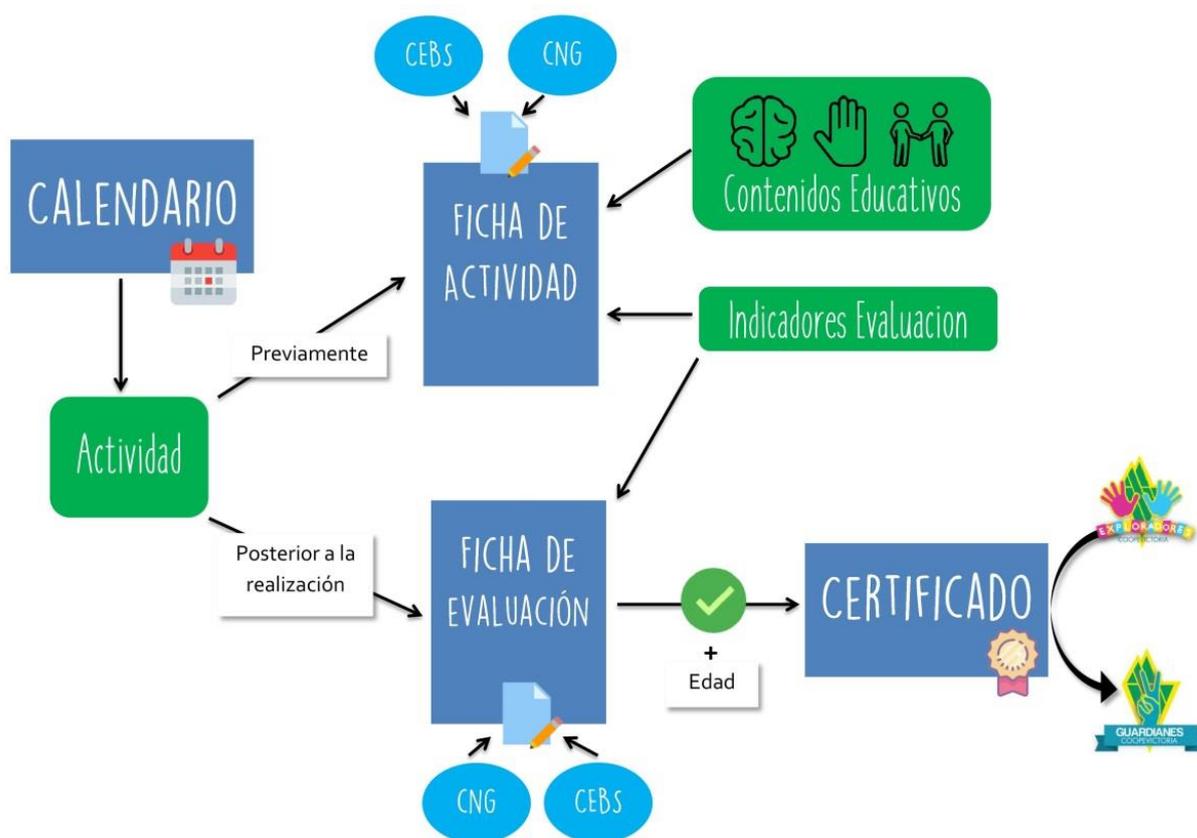


Figura 26. Lógica general del proyecto

Fuente: elaboración propia.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

El Cooperativismo proporciona un marco simbólico para la educación y el desarrollo de los y las jóvenes como agentes comprometidos con la comunidad. Esto unido a una metodología participativa y a una adaptación del Método Scout al contexto, han posibilitado la creación del Programa Educativo de Nuevas Generaciones.

Primero, la realización de los talleres participativos ha contribuido a dar voz a los/las integrantes, implicándolos de manera conjunta en la resolución de una problemática. A través de estos, se han definido los Contenidos Educativos de cada subgrupo-etapa, permitiendo a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes decidir acerca de aquellos ítems que se van a trabajar en Nuevas Generaciones (y que son los que van a adquirir en su proceso), reforzando su capacidad de decisión y protagonismo. El hecho de materializar estos aprendizajes y explicitarlos permite que se reconozca su adquisición a las personas que forman parte de Nuevas Generaciones, dándole un valor agregado al hecho de pertenecer a este grupo.

Segundo, con el proceso de creación del Programa Educativo se ha logrado una mayor cohesión entre el Comité de Educación y el Comité de Nuevas Generaciones, colaborando ambos en la realización de una programación anual de actividades, aumentando el número de reuniones conjuntas y comprometiéndose ambas partes en la implementación de este Programa. Asimismo, se ha retomado el funcionamiento de la figura de los/las Facilitadores/as, quedando como tarea futura la implementación de los Subcomités. De forma específica, el acto de cierre de etapa persigue fomentar una mayor visibilidad interna (reforzando la relación entre los tres subgrupos y la del Comité de Nuevas Generaciones con estos) y externa (de cara al resto de la comunidad CoopeVictoria y de sus familiares). De manera general, el Programa Educativo se ha creado desde una visión de conjunto, implicando a todos los actores en alguna de sus fases, e intentando que Nuevas Generaciones no sea un espacio separado dentro de la Cooperativa sino que se integre en la estructura de esta.

En cuanto a los resultados, una de las contribuciones más tangibles del proyecto es la ampliación del Modelo Organizacional. Se han mejorado algunos aspectos como es la concreción del proceso de paso de un grupo a otro, e introducido nuevos como los Contenidos Educativos.

Por último y de manera global se ha contribuido a afianzar la estructura y el Modelo Organizacional de Nuevas Generaciones, enriqueciéndolo y consolidándolo, reforzando la presencia de este grupo en la Cooperativa y ayudando a la continuidad del mismo, y más a largo plazo la de CoopeVictoria.

8.2. Recomendaciones

8.2.1. A los órganos superiores

La situación actual dificulta el hecho de que la Cooperativa centre sus esfuerzos en algo más allá de los problemas económicos urgentes. Esto se traduce en que, aunque los órganos directivos sean conscientes de la problemática del envejecimiento de la base asociativa, las medidas tomadas no han sido suficientes. Consecuentemente se recomienda: incluir a Nuevas Generaciones como prioridad en el próximo Plan Estratégico de la Cooperativa, otorgándoles

mayor visibilidad interna; mostrar un apoyo y compromiso continuado con las iniciativas desarrolladas por este grupo (especialmente la propuesta de nuevas formas de asociación que se está trabajando el CNG en la actualidad) ; y proporcionarles espacios de participación y voz en las principales actividades de la Cooperativa, tratando de implicar más a los/las integrantes en estas actividades.

8.2.2. Al Comité de Nuevas Generaciones

Al CNG se le anima a continuar trabajando para conseguir una comunicación fluida con los demás subgrupos y el Comité de Educación. Es por ello que debe conseguir que la figura de los/las Facilitadores/as llegue a ser funcional. Este cargo es muy importante de cara a mantener al CNG informado sobre las actividades e iniciativas de los otros subgrupos, así como para aumentar su visibilidad dentro del propio grupo. Los/las Facilitadores/as deben ser los representantes del CNG, y una figura de referencia para los/las integrantes más pequeños/as, a través de quien puedan canalizar sus inquietudes.

Tal como se ha comentado en el Modelo Organizacional están contemplados los llamados *Subcomités*, un pequeño grupo de miembros de cada subgrupo que representan al conjunto de este y con el que el Facilitador/a correspondiente tiene un contacto continuado. De igual forma, se anima al CNG a que pongan en funcionamiento esta figura.

El hecho de que el grupo Líderes sea responsabilidad del CNG, mientras que Guardianes y Exploradores del Comité de Educación, causa que el CNG se centre solo en este grupo, olvidando que son la representación de todo el grupo de NNGG. El CNG debe ser consciente de su función como ente representante y coordinador de actividades de todo NNGG, no solo de Líderes (tal y como se estipula en el Modelo Organizacional).

Dada la vital importancia de incorporar adultos jóvenes a la Cooperativa, el CNG debe continuar centrando sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas de asociación. No obstante, se insta que no deje de lado el proyecto *La Inés Experience*, que cuenta con un gran potencial de futuro para la Cooperativa y, especialmente, para Nuevas Generaciones

Por último, aunque es cierto que en los últimos años se les ha proporcionado pequeños espacios de participación, el CNG debe continuar exigiendo estos y no tomar una actitud pasiva ante los órganos superiores de la Cooperativa.

8.2.3. Al Comité de Educación y Bienestar Social

En primer lugar, el CEBS debe afianzar la implementación del Programa Educativo, así como seguir colaborando con el Departamento de Informática para el funcionamiento de la base de datos de NNGG y su actualización, y con el CNG.

Además, y de forma complementaria, se recomienda:

- Definir claramente las funciones que ha realizar la persona que dedica parte de su tiempo laboral a Nuevas Generaciones, para evitar duplicidad y solapamiento entre comités u otras áreas de CoopeVictoria en contacto con NNGG.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

- Dado que la actitud de los/las integrantes es muy pasiva, se recomienda, de cara al futuro, hacerlos/las más participes tanto en el proceso de organización de actividades como en su progresión personal.
- La creación de espacios de reflexión y autoevaluación para tener en cuenta la opinión de niños, niñas y jóvenes y aumentar su participación.
- Identificar líderes de cada grupo y darles responsabilidades, aumentando su implicación con el grupo.
- Potenciar las actividades en el grupo de Exploradores, ya que su asistencia es muy alta, así como su motivación.
- Hacer un uso de los recursos más eficiente. Una de las razones por las que no se hacen más actividades es la falta de presupuesto, sin embargo se podrían hacer actividades más simples, reduciendo el presupuesto de cada una y aumentar el número de estas.
- Trabajar más la integración generacional, colaborando con las familias e intentando lograr una mayor implicación de las mismas. Actividades como la de *Cultivando mi café CoopeVictoria* donde los familiares deben enseñar al niño/a a cuidar una mata de café, son un buen ejemplo de una actividad donde pueden participar mayores y pequeños y que además gira alrededor de uno de los productos de la Cooperativa.
- Hacer un esfuerzo en fomentar espacios de los tres subgrupos juntos.
- Fomentar el encuentro e intercambio de experiencias y aprendizajes con otros grupos cooperativos juveniles.
- Por último, sería interesante crear un Plan de Acción o Plan Operativo de forma participativa que defina la línea de actuación a largo plazo de Nuevas Generaciones

9. REFLEXIÓN CRÍTICA

Los órganos directivos de CoopeVictoria (y el conjunto de CoopeVictoria) son conocedores de la problemática del envejecimiento asociativo, así como de que las acciones que se están llevando a cabo no son suficientes para paliarlo. El hecho de que la facilitadora se haya implicado de manera profesional y personal en la Cooperativa, y sabiendo los esfuerzos que se están haciendo en la actualidad por la supervivencia de esta, hace difícil el exigir un mayor compromiso hacia proyectos más a largo plazo. Sin embargo, la realidad es la que es y la problemática va a continuar agravándose, por tanto es deber de los órganos directivos mirar más allá de lo urgente (por difícil que sea) y comenzar a trabajar por la incorporación de los jóvenes de manera eficaz. Sabiendo el impacto socioeconómico de la Cooperativa en la comunidad y en las familias que viven gracias a su labor, no se puede evadir la responsabilidad en cuanto al impacto que tendría la desaparición de esta.

Ahora, sobre las limitaciones experimentadas por la facilitadora en este proceso: en primer lugar la facilitadora hubo de pasar por un periodo de adaptación al contexto donde se iba a desarrollar el proyecto, junto a un periodo de aprendizaje acerca del país, el Cooperativismo, la problemática agrícola en general y la de la Cooperativa en concreto, la juventud y niñez en Costa Rica y toda una serie de aspectos culturales.

Aunque la demanda de la Cooperativa se produjo con antelación a la llegada de la facilitadora al país, el periodo de adaptación, junto a la redefinición de algunos aspectos del plan de trabajo inicial redujeron considerablemente el tiempo disponible para el trabajo de campo. No obstante, se consiguió llevar a cabo el proyecto en su totalidad, realizando una primera devolución de los resultados a los diversos comités y gerencia. El producto final maquettato fue impreso una vez que la facilitadora ya estaba fuera del país y se decidió enviarlo en formato digital por correo electrónico a los y las participantes implicados/as, disponiendo de la versión física en las instalaciones de la Cooperativa.

En cuanto a los recursos disponibles, CoopeVictoria mostró una colaboración total poniendo a disposición de la facilitadora cualquier material o instalación que se necesitara.

Una de las mayores barreras a la hora de llevar a cabo este proceso ha sido la participación y asistencia de los/las integrantes de CoopeVictoria a los talleres. Pese a que se llevó a cabo un gran esfuerzo por convocar a un número suficiente de personas, en la práctica fue muy difícil lograr grupos numerosos (a excepción del grupo de Exploradores). Sí que es cierto que a lo largo del proceso ha habido unos pocos/as integrantes muy comprometidos/as que han mostrado una total disponibilidad. Esto lleva a una reflexión acerca de hasta qué punto los resultados obtenidos en los talleres (y por tanto los incluidos en el Programa Educativo) reflejan la visión de todo Nuevas Generaciones y no solamente la de un pequeño grupo. Aun así el Programa Educativo ha sido planteado de forma abierta a cambios y mejoras que contribuyan al desarrollo de los y las integrantes de Nuevas Generaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ASDE-Scouts de España (2014). Ámbitos educativos. *Documento en línea*. https://issuu.com/scout_es/docs/todosambitosrevisados_ambitos
- ASDE-Scouts de España. *Manuales metodológicos "Serie Metodológica Scout 2009"*. Rama Castores, Lobatos, Scouts, Escultas, Rovers.
- Chacón, M. (2015). "El proceso de evaluación en educación no formal: Un camino para su construcción". *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 21-35. Chacón, M. (2015). El proceso de evaluación en educación no formal: Un camino para su construcción. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 21-35.
- 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 "Folleto de Bienvenida CoopeVictoria", Grecia.
- CoopeVictoria "Informe Anual CoopeVictoria 2014-2015" CoopeVictoria, Grecia.
- CoopeVictoria "Informe Anual CoopeVictoria 2015-2016" CoopeVictoria, Grecia.
- CoopeVictoria "Resumen del Balance Social Cooperativo 2015-2016 CoopeVictoria", Grecia.
- CoopeVictoria (2013) *Estatutos Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria R.L.*, Grecia, Costa Rica.
- Ganuzza, E.; Olivari, L.; Paño, P.; Buitargo, L. y C. Lorenzana, (2010) *La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas*. Antígona.
- Geilfus, F. (2005). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. IICA.
- 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 23/4/2017]
- DGIP-MEF (Dirección General de Inversión Pública-Ministerio de Economía y Finanzas). (2015). "Orientaciones para la aplicación de herramientas participativas en los proyectos de inversión pública". Lima: DGIP-MEF.
- Olcott, J. D. (2013). "Nuevas líneas de aprendizaje: potenciar el uso de recursos educativos abiertos para reforzar la educación no formal". *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 10(1), 151-169.
- Ortega, M.P. (2016). "Fortalecimiento de la identidad del grupo Nuevas Generaciones CoopeVictoria: Construcción de un Modelo Organizacional". *Trabajo Fin de Máster*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Pastor, M. I., (2001). "Orígenes y evolución del concepto de educación no formal". *Revista española de pedagogía*, 525-544.
- Pastor, M. I., (2009). "Ámbitos de intervención en educación no formal". Una propuesta taxonómica. *Teoría de la Educación*, 11, 13.

Elaboración del programa educativo de *Nuevas Generaciones CoopeVictoria* mediante la adaptación de la Metodología Scout

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

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

Smither, Y., (2006) "Hacia una perspectiva sistémica de la educación no formal" *Laurus*, vol. 12, núm. 22, pp. 241-256. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela

Solórzano, G. P. (2002). "Las disposiciones legales del gobierno costarricense sobre los bienes de los alemanes durante la segunda guerra mundial". *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 28(1), 137-159.

Tejada Fernández, J. (2011). "La evaluación de las competencias en contextos no formales: dispositivos e instrumentos de evaluación". *Revista de Educación*, 354. Enero-Abril 2011, pp. 731-745

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

UNESCO (2013). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.

World Organization of the Scout Movement – WOSM (1998). *Scouting: An Educational System*

Candelo Reina, C. O. R., & GA Unger, B. (2003). "Hacer talleres: Una guía práctica para capacitadores" (No. 658.3124 C216). WWF, Cali (Colombia) Instituto para la Comunicación en Organizaciones, Cali (Colombia).

PÁGINAS WEB

ACI-Américas:<http://www.aciamericas.coop/> [Consulta 3/4/2017]

ASDE Scouts de España <http://www.scouts.es/> [Consulta 12/4/2017]

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP): <http://www.cenecoop.com/> [Consulta 3/4/2017]

Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (Coopevictoria): <http://www.coopevictoria.com/> [Consulta 3/4/2017]

Nuevas Generaciones Coopevictoria [Facebook]:

<https://www.facebook.com/groups/1502111986746674/?fref=ts> [Consulta 5/4/2017]

World Organization of the Scout Movement (WOSM) <https://www.scout.org/> [Consulta: 12/4/2017]