

# JUVENTUD Y COOPERATIVISMO EN AMÉRICA

Casos de integración juvenil  
en el sector cooperativo

306.344.084.207.22

C776j Cooperativas de las Américas

Juventud y cooperativismo en América: casos de integración juvenil en el sector cooperativo / Cooperativas de las Américas. Costa Rica : Coop/ Américas, 2019.

68 páginas, Ilustraciones a color

ISBN 978-9968-13-066-0

1. COOPERATIVISMO. 2. JUVENTUD. 3. AMÉRICA. 4. ESTUDIO DE CASO I. Cooperativas de las Américas. II. Título

#### COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS

Teléfono: 2290-1714

Apartado: 6648-1000, Costa Rica

[www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

[aci@aciamericas.coop](mailto:aci@aciamericas.coop)

Presidenta Cooperativas de las Américas: Graciela Fernández

Director Regional: Danilo Salerno

Compilación: Etnológica y Comité Consultivo de Cooperativas de las Américas

Edición y revisión de texto: Carlos González

Ilustraciones y fotografía: Etnológica

Diagramación: Víctor Gómez

© 2019, Cooperativas de las Américas

"La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Cooperativas de las Américas y en ningún caso debe de considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea."

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>09</b>
<b>1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>2. SOBRE LOS ESTUDIOS DE CASO</b> .....	<b>15</b>
2.1. METODOLOGÍA GENERAL .....	<b>15</b>
2.2. LOS CASOS. CONOCIENDO LAS COOPERATIVAS ESTUDIADAS.....	<b>17</b>
<b>3. LA JUVENTUD DE HOY EN AMÉRICA</b> .....	<b>28</b>
3.1. ¿QUIÉNES SON? REALIDADES VS. ESTEREOTIPOS.....	<b>29</b>
3.2. CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN A LA JUVENTUD DEL CONTINENTE.....	<b>32</b>
3.3. ACTITUD Y RELACIÓN CON EL MUNDO LABORAL.....	<b>35</b>
<b>4. LA JUVENTUD Y LAS COOPERATIVAS: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ESA RELACIÓN</b> .....	<b>37</b>
4.1 LAS COOPERATIVAS Y LA JUVENTUD: BALANCE.....	<b>38</b>
4.2 LAS COOPERATIVAS CREADAS POR JÓVENES: BALANCE .....	<b>56</b>
<b>5. BARRERAS Y OPORTUNIDADES</b> .....	<b>61</b>
<b>AUTORES</b> .....	<b>66</b>



*Imagen de la Presidenta de Cooperativas de las Américas con el Comité Regional de Juventud (CRJ). 20 de noviembre de 2019. De izquierda a derecha Limberg Vázquez (Vocal del CRJ), Angélica Soberanes (Presidenta del CRJ), Julia Cofreces (Coordinadora Subregional Sur del CRJ), Graciela Fernández (Presidenta de Cooperativas de las Américas), Leidy Restrepo (Vocal del CRJ), Verónica Morales (Tesorera del CRJ) y María Eugenia Pérez (Presidenta del Comité Mundial de Género de la ACI).*

”

El presente material representa un esfuerzo de Cooperativas de las Américas por conocer, sistematizar y mejorar las acciones orientadas a la integración juvenil de nuestras cooperativas.

Los ocho estudios de caso son una muestra de nuestra rica diversidad, así como el enorme potencial que representa la posibilidad de canalizar el espíritu de jóvenes de las Américas a través de nuestro sector cooperativo.

Las experiencias sistematizadas dan cuenta de una realidad viva que atraviesa la juventud del continente y auguran a incrementar la proyección cooperativa a nivel global; en este caso generando respuestas a las demandas específicas de las nuevas generaciones, o desarrollando sus propios proyectos laborales de manera cooperativa.

Comprender qué demandan nuestros jóvenes, generar respuestas específicas y sobre todo los espacios concretos para que se involucren en la gestión de sus propios destinos cooperativos deben ser una obligación permanente de Cooperativas de las Américas.

En un continente predominantemente juvenil, pero altamente excluyente, las cooperativas somos una de las mejores respuestas para integrar a la juventud en un proyecto de vida que permita su pleno desarrollo y que los involucre activamente en la transformación de nuestro continente”.

**DRA. GRACIELA FERNÁNDEZ - PRESIDENTA  
COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS**

# AGRADECIMIENTOS

Este estudio casuístico se realizó en el marco del Partenariado entre la Alianza Cooperativa Internacional y la Comisión Europea, contando con importantes aportes de jóvenes cooperativistas del continente americano y diversas organizaciones del sector cooperativo.

Cooperativas de las Américas desea agradecer profundamente al comité consultivo conformado por Angélica Soberanes, Carlos Medrano, Liseth Guzmán, Victoria Solero, Leidy Restrepo, Pierre-Anne Turmel y Alicia Chávez; los cuales visitaron cada uno de los casos de estudio de esta investigación para el levantamiento de la información presentada a continuación, dirigidos por Lauren Naranjo y Róger Chávez.

Además, agradecemos la disponibilidad y atenciones para el comité consultivo por parte de cada una de las ocho organizaciones que formaron parte de los casos de estudio para poder realizar la presente investigación.

# INTRODUCCIÓN

---

LA JUVENTUD HA SIDO UNA POBLACIÓN DE GRAN INTERÉS PARA LAS COOPERATIVAS DESDE SUS INICIOS, NO SOLO POR LA NECESIDAD DE GARANTIZAR EL “EMPALME O INTEGRACIÓN GENERACIONAL”, SINO PORQUE PUEDEN DINAMIZAR A LAS ORGANIZACIONES CON PROPÓSITOS NOVEDOSOS, CONOCIMIENTOS CADA VEZ MÁS ESPECIALIZADOS, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, NUEVAS TECNOLOGÍAS, ETC.

Lo anterior corresponde a: disponer a las cooperativas de mejor manera frente al cambio y sintonizarlas con tendencias, prácticas y visiones del mundo actuales, de gran impacto para las mismas. La mayoría de cooperativas e instituciones que trabajan en pro del sector cooperativo están encaminando diferentes esfuerzos, precisamente para integrar jóvenes, unas de manera más estructurada y otras de manera incipiente o con ciertas dificultades, y entre todos los retos que el panorama plantea, resulta fundamental sistematizar toda esa experiencia, para dimensionar qué tanto se ha hecho y qué tanto falta por hacer.

Para definir cómo debería ser el escenario ideal de la relación entre las cooperativas y la juventud en aras de estimular efectivamente su participación, este estudio casuístico se enfoca en tres objetivos clave:

**1.** Conocer algunas de las **características que identifican a las generaciones de hoy:** elementos, tendencias y dinámicas contemporáneas que los diferencian de la juventud de 10 años atrás. Reconocer sus particularidades, afina la mirada y permite tener un norte mucho más claro y estratégico, a la hora de diseñar programas o políticas. Es necesario conocerlos para coincidir con sus necesidades y expectativas en relación a empleo, educación, etc.

**2.** Realizar un **diagnóstico base de cómo es actualmente esa relación entre la juventud y las cooperativas en América a partir de los estudios de caso**, indicando aprendizajes sobre:

- Qué lugar ocupan.
- Qué dificultades y fortalezas

han experimentado las cooperativas, por un lado, en el proceso de inclusión de jóvenes y por el otro, la juventud conformando sus propias cooperativas.

- Estrategias tanto exitosas como fallidas implementadas en el sector, que sirvan como referentes para replicar, mejorar o corregir en el futuro.

**3.** Identificar fortalezas y oportunidades que tienen las cooperativas y la misma juventud para realizar una buena labor en la materia.

Para resolver estos objetivos, se llevó a cabo una investigación empírica-cualitativa exploratoria que responde a la intención de iniciar un proceso de caracterización de la relación juventud-cooperativismo, respaldada fundamentalmente en 3 insumos de investigación:

- Ocho Estudios de Caso sobre cooperativas de diferentes países de América (México, Colombia, Puerto Rico, Costa Rica, Argentina, Canadá, República Dominicana y Perú).
- El conocimiento y experiencia de líderes jóvenes cooperativistas, miembros del Comité Consultivo de Cooperativas de las Américas.
- El conocimiento y estudios previos de los consultores externos de Etnológica.

En esta oportunidad se privilegió la voz de jóvenes, para que fueran ellos quienes hablaran desde su propia experiencia y discutieran con "conocimiento de causa" sobre las posibles rutas a seguir. Pero además se propició un acercamiento

a miembros y representantes de cooperativas, que ofrecieron una visión cercana de lo que sucede en sus organizaciones.

Se implementaron metodologías y tipos de análisis cualitativos, porque permiten entender en profundidad el comportamiento de la mayoría de poblaciones. A diferencia de la investigación cuantitativa que intenta abordar preguntas como: ¿Cuántos? ¿Dónde? ¿Con qué frecuencia?, la investigación cualitativa se preocupa por el ¿Cómo?, ¿Por qué? y ¿Para qué? De la etnografía específicamente, se tomó la idea de que conocer al "otro" a través de la interacción directa: visitar, conversar con los miembros de un grupo social (priorizando sus motivadores, inhibidores, emociones, creencias, percepciones y actitudes), y observarlos en el entorno en que se desenvuelven, ofrece una imagen mucho más completa de lo que son, hacen y piensan.

La metodología central de la investigación fue el estudio de casos. En total ocho desarrollados por el comité consultivo en sus respectivos países, sobre cooperativas que por sus características y experiencias particulares con el tema de jóvenes, son extrapolables a las cooperativas del resto del continente, sin ser las opiniones<sup>1</sup> y experiencias representativas del sector en su totalidad.<sup>2</sup> Estas fueron:

**Cooperativa CSN, México (por Angélica Soberanes).** Cooperativa de Ahorro y Crédito con oficina central en San Nicolás, Nuevo León, México. Cuenta con un alto porcentaje de trabajadores y asociados menores de 35 años. Uno de ellos es representante en el Consejo de Administración, y además miembro del Comité de Juventud Cooperativo

*1. A lo largo del documento se presentan opiniones de jóvenes entrevistados los cuales no son identificados con el fin de salvaguardar su confidencialidad.*

*2. El estudio enfrenta la dificultad de abordar un universo muy amplio y disímil de variables y casos que expresan la situación de la juventud y el cooperativismo. En general, difieren bastante por múltiples variables como: La cultura y la fuerza del cooperativismo en cada país, la antigüedad y experiencia de cada cooperativa, los tipos de cooperativas y sectores a los que se dedican. Sin embargo identificamos hitos importantes que las atraviesan a todas.*

de México (Jovenmex). Recientemente crearon su propio comité, Acción Juvenil CSN y la dirigencia está muy comprometida con lo que llaman un empalme generacional "responsable, con convicción y de manera planeada".

**Industrias integradas, Colombia (por Leidy Restrepo).** Cooperativa de Trabajo Asociado, dedicada al sector de las confecciones, con sedes ubicadas al interior de comunidades rurales en el departamento del Valle del Cauca. Fue fundada en 1974 y tiene 379 asociados, de los cuales el 60% son jóvenes. En 2017 aprobaron la creación de un grupo de jóvenes por cada una de sus sedes.

**Marroneo, Puerto Rico (por Victoria Solero).** Cooperativa Juvenil Universitaria de estudiantes de la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Puerto Rico, dedicada a la venta de materiales de arquitectura e impresiones. Fundada en 2015, cuenta actualmente con 84 integrantes.

**Coopevictoria, Costa Rica (por Liseth Guzmán).** Cooperativa Agrícola Industrial de productores de azúcar y café, constituida en 1943. Fue la primera cooperativa de Costa Rica y actualmente tiene casi 3.000 asociados. Cuenta con un programa para jóvenes bastante estructurado llamado Nuevas Generaciones, dirigido a jóvenes asociados, familiares y trabajadores cuya edad esté por debajo de los 35 años.

**Cambá, Argentina.** Cooperativa de Trabajo Asociado de base tecnológica, integrada por desarrolladores, técnicos y artistas que realizan desarrollos web, aplicaciones móviles, interfaces, consultorías, diseño e implementación de plataformas de computación física. Ofrecen solucio-

nes tecnológicas para eventos, producciones artísticas e instalaciones interactivas. Manifiestan una preocupación especial por lo social e implementan varias iniciativas como talleres sobre tecnología, para integrar a la juventud y a la comunidad en general.

**Coopsco, Canadá (por Pierre-Anne Turmel).** Coopsco es un red que reúne a más de 60 cooperativas escolares que están presentes en más de 90 escuelas, con establecimientos de servicios bibliotecarios (cuentan con 16 bibliotecas acreditadas), puntos de venta de material escolar y establecimientos de servicios alimentarios en las escuelas secundarias, colegios y universidades de Quebec.

Sus Consejos de Administración y empleados son constituidos principalmente por jóvenes estudiantes y ofrecen diferentes capacitaciones a los mismos. Se destaca porque aproximadamente beneficia a casi 300.000 estudiantes francófonos en Quebec.

**Cooeprouasd, República Dominicana (por Carlos Medrano).** Cooperativa de Ahorro y Crédito, constituida en la Universidad Autónoma de Santo Domingo en 1977, entre maestros de la institución. Más tarde abrió participación a los hijos de asociados y a estudiantes universitarios; hoy cuenta con 25.000 asociados.

**Credicoop Luz y Fuerza, Perú (por Alicia Chavez).** Cooperativa de Ahorro y Crédito, integrada por trabajadores de las empresas asociadas, ubicada en la ciudad de Lima. A la fecha cuenta con 1.600 asociados. En los últimos años han ampliado su membresía a los hijos de los socios con quienes formaron un grupo juvenil para fomentar el cooperativismo.

En estos casos se pudo conocer y discutir la experiencia de cooperativas muy diversas. Cooperativas de sectores productivos ubicadas en zonas rurales: Industrias Integradas, Coopevictoria, que representa específicamente un caso del sector agroindustrial; cooperativas creadas y gerenciadas por jóvenes: Marroño y Cambá; y en los demás casos, cooperativas que realizan esfuerzos importantes por involucrar a jóvenes dentro de sus organizaciones.

Adicional a los resultados de los estudios de caso, se incorporaron las reflexiones discutidas en los dos encuentros presenciales de todo el equipo de trabajo -el 27 de febrero de 2018 en El Salvador y el 7 de agosto de 2018 en Jamaica-.

Las preguntas que motivaron este estudio no fueron formuladas recientemente. La preocupación por el tema de jóvenes ha sido recurrente y se ha tratado año tras año, en diferentes escenarios y con diversas iniciativas: a través de investigaciones, artículos, encuentros de todo tipo entre jóvenes, declaraciones, políticas y programas al interior de las cooperativas o a nivel gubernamental. Por un lado, sucede que en particular, este es un tema que demanda esfuerzos continuos, entre otras razones, porque el comportamiento de la juventud y sus características presentan cambios vertiginosos en periodos de tiempo cada vez más cortos, y es necesario estar renovándose en función de ellos.

Sin embargo, también hay que reconocer que algunos propósitos se han quedado "sobre el papel" o las coo-

perativas y órganos de integración no han gestionado el tema de juventudes de la mejor manera y cada tanto nos vemos convocados para insistir en su necesaria ejecución.

Este estudio se suma a ese conjunto de esfuerzos para estimular un plan de acción integral que contribuya en la práctica a fortalecer el lugar de la juventud en las cooperativas.

Los hallazgos de este trabajo presentan las buenas prácticas de cooperativas que han logrado integrar a la juventud en el sector de manera exitosa,

En la actualidad, las conclusiones de esta investigación están siendo discutidas por la juventud cooperativa regional; ya que, estas son planteadas como oportunidades para el sector cooperativo americano.



# LA JUVENTUD HABLA DESDE SU PROPIA EXPERIENCIA.

# 1

## PROCESO DE INVESTIGACIÓN



# 2

## SOBRE LOS ESTUDIOS DE CASO

### 2.1 METODOLOGÍA GENERAL

El comité consultivo se puso en contacto con cooperativas de América que representan casos exitosos u ofrecen aprendizajes significativos sobre el tema de interés. Una vez que definieron su "objeto de estudio", se planeó el proceso de investigación en 2 etapas: una de trabajo de campo y recolección de información, y otra de análisis y elaboración del informe con los hallazgos.

#### Etapa 1: Trabajo de campo y recolección de información

El estudio de caso combina una serie de metodologías o técnicas de recolección de información, con el objetivo de: a) Obtener la mayor cantidad de información posible sobre el tema que se desea profundizar, y b) Contrastar diferentes fuentes de información, para lograr un acercamiento más objetivo. Las técnicas que se combinaron en el

trabajo de campo fueron: la entrevista en profundidad y la observación participante, que se aplicaron en 3 tipos de actividades:

**Visita etnográfica a la cooperativa:** visita y encuentro preliminar con asociados que enseñaron la organización y brindaron un contexto de su quehacer. Se trató de un recorrido por la cooperativa con conversaciones empáticas y abiertas con el objetivo de entender de manera breve su historia, estructura organizacional, funcionamiento y relación con el tema de juventud.

**Entrevistas etnográficas:** conversaciones abiertas y profundas, de 1 o 2 horas de duración, con dos o tres miembros de la cooperativa. Entre ellos:

- Dirección, socios fundadores o líderes con conocimiento de los programas y procesos que se

han implementado con jóvenes.

- Jóvenes asociados altamente involucrados en la actividad de la cooperativa, o que participan y lideran actividades dirigidas a la juventud. Ejemplo: el representante del Comité de Juventud de la cooperativa.

En este tipo de entrevistas, se establece un alto nivel de confianza y "complicidad", lo que permite obtener información honesta alrededor de las percepciones que tienen sobre los temas tratados. Para realizarlas se diseñó previamente una Guía de entrevista, teniendo en cuenta los ejes temáticos de la investigación.

**Acercamiento empático:** participación en un evento o actividad realizada por jóvenes de la cooperativa, en la que se debía prestar atención a las dinámicas, comportamientos,

temas tratados, formas de participación y cualquier tipo de dato de interés. Luego aprovechando el momento, se abordaron de forma espontánea a jóvenes. Esta es una forma de observación participante, que permitió reconstruir una imagen relativamente genuina o más natural de cómo funcionan los programas e iniciativas de jóvenes al interior de la cooperativa.

Adicional a las actividades de campo, se realizó un ejercicio de **revisión documental** para examinar algunos documentos de la cooperativa (actas, planes estratégicos, proyectos escritos, estudios internos, cartillas, material pedagógico, etc.) y otros estudios externos con los que se contextualizó el caso.

**Etapa 2: Análisis de la información y elaboración de informe**

En esta etapa cada uno se dispuso a sistematizar los hallazgos encontrados, apoyándose en una Estructura de análisis (Anexo 4) diseñada para ser ordenados por temas, con el objetivo de identificar las ideas más importantes y consignarlas en un informe escrito.

El encuentro de Jamaica el 7 de agosto de 2018, sirvió para brindar seguimiento a los estudios de caso y potenciar el análisis con discusiones bastante sesudas, autocríticas y propositivas. En la jornada de la mañana, el Comité Consultivo socializó sus avances preliminares y en la tarde participó en un taller de

co-creación para discutir tema por tema, los ejes más importantes de la investigación y definir una serie de conclusiones que debían ser incorporadas en el informe final.

Finalmente cada miembro del Comité entregó un documento, sintetizando metódicamente sus experiencias durante el trabajo de campo, conocimientos adquiridos, análisis y propuestas. El presente informe es el resultado de una triangulación de todo este material, las discusiones durante el proceso de investigación y los estudios previos que se revisaron.



Gráfico sobre las metodologías de investigación para los estudios de caso

## 2.2 LOS CASOS

### Cooperativas creadas por jóvenes



#### MARRONEO, PUERTO RICO

2015 85 asociados (estudiantes de 29 años o menos)

Cooperativa Juvenil de estudiantes universitarios de la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Puerto Rico (Recinto de Río Piedras). Administran las operaciones de una Tienda Cooperativa de materiales de arquitectura y servicios de impresión.



(Superior) Namir Cisneros, Presidenta de la Junta de Directores. (Inferior) Adecuación del espacio de trabajo en el año de su fundación.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. Es la única Cooperativa Juvenil Universitaria en Puerto Rico (de acuerdo con los términos de la Ley #220 de 2002 de Puerto Rico).
2. Es una de las 4 cooperativas dentro de la Universidad de Puerto Rico y es importante evaluar qué tipo de redes o trabajo en conjunto, realizan entre ellas.
3. Ofrece un panorama de las dinámicas y posibilidades que se dan al interior de una comunidad universitaria, escenario ideal para promover el cooperativismo entre jóvenes.
4. Por su reciente creación, es un testimonio vivido de todo lo que implica constituir una cooperativa de jóvenes desde el inicio; sus fortalezas, dificultades y en especial lo que requieren en esa etapa para consolidar su proyecto.
5. La organización se encuentra en un proceso de estructuración; el Reglamento de Marroneo establece que la Cooperativa tendrá una Junta de Directores, un Comité de Supervisión y un Comité Educativo; sin embargo, actualmente solo cuenta con la Junta de Directores, compuesta por 5 jóvenes. Esto permite analizar qué obstaculiza o fortalece el papel de la juventud en la dirigencia y administración de su propia cooperativa.



**CAMBÁ, ARGENTINA**

2011 29 (entre los 21 y 41 años de edad)

Cooperativa de Trabajo Asociado de base tecnológica, integrada por desarrolladores, técnicos y artistas que ofrecen soluciones tecnológicas (desarrollos web, aplicaciones móviles, interfaces, consultorías, diseño e implementación de plataformas) para eventos, producciones artísticas e instalaciones interactivas. Surge de la unión de dos cooperativas: CREAM y Banquito. Ambas con inquietudes similares en el terreno de lo artístico y lo social. Su sede está ubicada en la ciudad de Buenos Aires.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. Tiene afinidad con tendencias, estilos de vida e intereses de las generaciones jóvenes, en tres sentidos:

- Por el trabajo que realizan en el **campo de las nuevas tecnologías** y el conocimiento.
- **Su conciencia crítica y compromiso social** coinciden con un amplio grupo de jóvenes que tienen este tipo de convicciones y que por lo mismo podrían identificarse automáticamente con el modelo cooperativista. Su conciencia crítica y compromiso social se evidencia en el hecho de que piensen en la tecnología como una buena herramienta para la democratización del conocimiento, de que entiendan al cooperativismo como un sector transformador de la realidad, que lean críticamente el contexto que los



Taller de tecnologías creativas

rodea y declaren estar comprometidos con la realidad de su país.

- **Su apuesta por nuevas formas de trabajo.** Los miembros de Cambá comparten su experiencia con estudiantes y docentes, porque entienden la importancia de estar integrados y construir redes, y reflexionan sobre su práctica creando nuevas formas de trabajo y organización.
- El hecho de que Cambá sea producto de la unión de 2 cooperativas, de que compartan y distribuyan trabajo

con otras cooperativas, testifica su apuesta por el trabajo en red o trabajo colaborativo.

2. Cuenta con una estructura organizacional sólida, de la que se pueden aprender formas exitosas y bien planificadas de dividir el trabajo, formas de gestión del liderazgo y de participación activa en pro de la consolidación de una cooperativa de jóvenes.

Además del Consejo de Administración, crearon 4 secretarías donde se toman las decisiones estratégicas:

- Mejora continua e innovación (procesos internos y calidad).
- Condiciones laborales (oficina, reglamento, convivencia, abastecimiento, derechos).
- Educación y formación (capacitaciones, eventos, hacklab, laboratorio de tecnologías creativas, se-



Miembros de la cooperativa Cambá

cretaría de educación de la Federación de Cooperativas Autogestionadas de Buenos Aires (FEDECABA).

- Relaciones Institucionales y territoriales (FEDECABA, FACTTIC, IMFC, UNQ, COOPERAR y organizaciones sociales.)

La organización está constituida por áreas (comercial, administración y producción), comisiones (comunicación, hacklab, coordinación técnica, tecno-

lógica y educativa e ingreso de socios) y espacios asamblearios. Todos los asociados participan de una área y de una comisión, y el intercambio de información sucede a través de las asambleas quincenales. Además, los lunes se reúne la comisión de delegados de cada área para delinear las tareas operativas de la semana que surgen de dichas comisiones y asambleas.

3. Se destaca por ofrecer programas para jóvenes y por promover y visibilizar al cooperativismo

entre ellos. Trabajan con universidades en distintos proyectos tecnológicos, donde dan a conocer el trabajo cooperativo; reciben visitas de escuelas secundarias, transmitiendo las ventajas del modelo cooperativo; brindan información en la web. Cuentan su experiencia para inspirar a más jóvenes a constituir cooperativas; dan talleres de tecnologías gratuitos para todo público y participan en encuentros, foros y ferias de economía social.

**UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA, PROMUEVE EL APRENDIZAJE DE FORMAS EXITOSAS Y BIEN PLANIFICADAS DE DIVIDIR EL TRABAJO, FORMAS DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y DE PARTICIPACIÓN ACTIVA EN PRO DE LA CONSOLIDACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE JÓVENES.**

## Cooperativas que promueven la participación de jóvenes



### COOPERATIVA CSN, MÉXICO

1973 347 empleados y 140.000 asociados.

Cooperativa de servicios financieros, de Ahorro y Crédito. Su oficina central está ubicada en San Nicolás, Nuevo León, México y cuentan con 38 sucursales en dos estados del país. Tiene su origen en un grupo religioso católico de México que vio que las cajas populares bajo el modelo de cooperativa, eran una forma exitosa de ayudar a los más desfavorecidos. Después de varias dificultades y cambios en la estructura, se constituye formalmente como sociedad cooperativa en 1985 y en 2007 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en México (CNBV), le otorga autorización para operar como Entidad de Ahorro y Crédito Popular.

CSN se ha caracterizado por generar estrategias planeadas para integrar a la juventud dentro de las cooperativas, la estructura de la organización, sus procesos y sus objetivos son muy claros y se percibe un trabajo en conjunto de parte de todas las áreas.

Los directivos detectaron una necesidad (la del empalme generacional), crearon estrategias para cubrirla y tras varios intentos y aprendizajes, lograron la integración de la juventud en sus órganos de gobierno y la creación de un comité de jóvenes.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

Es una cooperativa poco cono-

cida en México que está en una etapa de mayor proyección fuera de su región.

1. La integración de un joven al Consejo, les valió un reconocimiento nacional por parte de una entidad que agrupa a las cooperativas de Ahorro y Préstamo de México; la CONCAMEX.
2. Implementaron desde 2015 la modalidad de Carrera Dirigencial para reclutar asociados jóvenes exitosos en los órganos directivos.
3. El Comité Acción Juvenil CSN, es de reciente creación (octubre 2017) y ya tiene una proyección local importante a través de sus trabajos de voluntariado.

**SE DETECTÓ UNA NECESIDAD (LA DEL EMPALME GENERACIONAL), SE CREARON ESTRATEGIAS PARA CUBRIRLA Y TRAS VARIOS INTENTOS Y APRENDIZAJES, LOGRARON LA INTEGRACIÓN.**

4. El crecimiento de CSN ha sido sostenido desde sus inicios, la filosofía de la actual directora que lleva 30 años en el cargo es conservadora, pero al mismo tiempo, de mucha planeación y atención a las demandas del presente por lo que ha procurado un desarrollo controlado que muestra solidez hacia el exterior.
5. En 2017 se integraron con una

representación en el Comité Juvenil Cooperativo de México JOVENMEX que es el comité nacional.

Este caso sirve de referente por una serie de "buenas prácticas" que se pueden implementar en otras organizaciones e incluso proyectarse como un ejemplo en México y posteriormente en el continente.

#### Focos de estudio de este caso:

- El Comité Acción Juvenil CSN
- Programa de Carrera Dirigencial
- La presencia de un joven en los consejos de vigilancia y su participación en JOVENMEX.



Comité Acción Juvenil CSN con Luis Fernando Méndez, Secretario del Consejo de Vigilancia (de traje negro) y Angélica Soberanes (sentada de blusa blanca) Presidenta del Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas.

**CSN SE HA CARACTERIZADO POR GENERAR ESTRATEGIAS PLANEADAS PARA INTEGRAR A LA JUVENTUD DENTRO DE LAS COOPERATIVAS, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, SUS PROCESOS Y SUS OBJETIVOS SON MUY CLAROS Y SE PERCIBE UN TRABAJO EN CONJUNTO DE PARTE DE TODAS LAS ÁREAS.**



## INDUSTRIAS INTEGRADAS, COLOMBIA

1974 389 asociados (298 mujeres)

Cooperativa de Trabajo Asociado dedicada al sector de las confecciones. Sus plantas de producción están ubicadas en corregimientos y municipios del departamento del Valle del Cauca: Venecia (Trujillo), Salónica (Riofrío), La Marina (Tuluá), Caicedonia, Versalles y una sede administrativa en la ciudad de Cali. Fue creada con el propósito de generar oportunidades de trabajo e ingresos especialmente para las mujeres de zonas rurales. Industrias Integradas maquila para empresas nacionales e internacionales, pero además trabaja con su propia marca de ropa interior femenina, **Symphony Lingerie**. En este negocio la Cooperativa participa en toda la cadena de valor desde el diseño, desarrollo del producto, compra de materias primas y materiales, corte, confección, mercadeo y venta final.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. Casi el 60% de su base social son menores de 35 años, con lo cual tienen asegurado un cambio generacional fluido, y es importante identificar qué tipo de condiciones propiciaron esa situación.
2. La Asamblea General de Delegados de 2017 decretó, a raíz de la propuesta presentada por un joven asociado a la cooperativa: "Que se apoye la creación del Grupo de Jóvenes Cooperativistas en cada una de las sedes y que el Consejo de Administración y la gerencia definan los parámetros para su conformación". De acuerdo con sus objetivos, el proyecto tiene un fuerte componente de Formación integral en el modelo cooperativo y en particular en el de trabajo asociado.
3. Por estar ubicada al interior de

corregimientos y municipios pequeños, la mayoría de sus integrantes son población campesina, por lo que el caso permite construir un perfil de "jóvenes rurales", cuyos estilos de vida, dificultades para integrarse al cooperativismo y necesidades distan de los que puede tener la juventud que vive en las ciudades.

4. Gracias al proyecto de su marca propia, se abrieron nuevas posibilidades de empleo y formación para jóvenes en la cooperativa.
5. A la cooperativa le interesa proyectarse "de puertas hacia afuera" y realiza actividades a nivel de las comunidades rurales cercanas, para que conozcan su modelo de trabajo, se integren y mejoren sus condiciones de vida, a través del empleo formal. Esto los hace buenos difusores del modelo.



Industrias Integradas, sede Salónica



Interior de la sede Salónica



## COOPEVICTORIA, COSTA RICA

1943 3000 asociados

Cooperativa Agrícola Industrial de productores de azúcar y café, ubicada en la provincia de Alajuela.

A medida que fue creciendo diversificaron sus actividades y actualmente cuentan con un almacén de suministros agrícolas y de construcción, servicios médicos y crediticios para asociados, gasolinera, finca de recreación y conservación ambiental, entre otros.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. COOPEVICTORIA R.L. es la primera cooperativa que se constituyó en Costa Rica. Ese hecho por sí solo le da un gran valor histórico e importancia para el estudio.
2. Las cooperativas agrícolas han sufrido en los últimos años, las consecuencias de no haber hecho a tiempo una integración generacional, porque su base asociativa se ha ido envejeciendo y retirando de la cooperativa, lo cual afecta la producción con
3. COOPEVICTORIA R.L. es un buen ejemplo de una cooperativa que está en el proceso de afrontar esta situación, implementando un programa de jóvenes estructurado y de gran impacto, llamado Nuevas Generaciones, uno de los primeros programas de juventud en una

la que se cuenta para comercializar. Además, en muchos casos los hijos o hijas de asociados no desean continuar con la labor agrícola, lo que genera un impacto negativo en la organización, especialmente en la disminución del producto que reciben.

cooperativa agrícola en Costa Rica. Conocer en detalle esta iniciativa fue de gran ayuda para pensar esos lineamientos estratégicos que pueden guiar los planes de acción de las cooperativas. Al mismo tiempo, el caso invita a reflexionar sobre los obstáculos que dificultan la participación de la juventud en los cuerpos directivos. Al momento no cuentan con ninguno.

4. Tal como el caso de la Cooperativa Industrias Integradas, este ilustra las características particulares de la juventud en las comunidades rurales.



Programa Nuevas Generaciones



Procesamiento de la caña de azúcar en CoopeVictoria R.L.



## COOPSCO, CANADÁ

1983 60 cooperativas y 400.000 asociados

Red de Cooperativas de Consumidores Escolares, cuyo primer antecedente fue la Cooperativa COOPSCO fundada en 1940. Administra establecimientos de servicios bibliotecarios (cuentan con 16 bibliotecas acreditadas), puntos de venta de material escolar y establecimientos de servicios alimentarios en las escuelas secundarias, colegios y universidades de Quebec. Emplea a 1.500 trabajadores estudiantes, que manejan 114 puntos de venta en el territorio de toda la provincia de Québec.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. COOPSCO es un modelo cooperativo "de jóvenes para jóvenes". Por el sector en el que se desempeña, involucra a un alto número de estudiantes. Se destaca por beneficiar aproximadamente a casi 300.000 estudiantes francófonos en Quebec.
2. Este es un caso representativo en el tema de "jóvenes en la dirigencia". Su reglamentación asegura su participación en la estructura de gobernanza y ges-

ción, porque la ley sobre cooperativas estudiantiles exige que más del 50% de la dirigencia, sean jóvenes. Todos los Consejos de Administración de las cooperativas que componen la red y grupos de empleados son integrados principalmente por jóvenes. Más de 600 estudiantes son directivos de las juntas (más del 50% del Cuerpo Directivo en los Consejos de Administración).

3. Su modelo tiene un impacto económico significativo en la provincia de Quebec. La red logró una diversificación importante en sus sectores de activi-

dad que traen 132 millones de CAD en ingresos, y 6,5 millones de CAD de reintegro a sus asociados (datos de 2013) a través de:

- Librerías, papelería, computadoras
- Cafetería, pasajes de autobús
- Tiendas multiservicios y servicios de impresión
- Alojamiento para estudiantes y zona de estacionamiento.



Interior de Coopsco



## COOEPROUASD, REPÚBLICA DOMINICANA

1977 25.000 asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito, constituida en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, entre maestros de la institución. Más tarde abrió participación a hijos e hijas de asociados y a estudiantes universitarios.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. En el año 2015 se constituyó formalmente el Comité de Jóvenes COOEPROUASD, cuyas labores están enfocadas especialmente en el desarrollo y participación de actividades académicas o de formación (charlas, foros, talleres, etc.) al interior de la cooperativa y a nivel nacional, con las que buscan fortalecer los valores cooperativistas de jóvenes asociados, tratando temas afines a sus intereses y necesidades. Este tipo de eventos, además de tener un componente educativo, les permite fortalecer su relación con otros comités o grupos de jóvenes y generar redes importantes de apoyo. Algunos ejemplos:

**En 2015:**  
De la mano de la Gerencia Social y la Comisión de Educación de la cooperativa, llevaron a



Zumbacoop por la Salud

cabo una charla sobre la "Importancia del ahorro, valores y principios".

**En 2016:**  
Realizaron el conversatorio "Elaboración y formulación de planes para emprender tu negocio". Participaron en el en el IV Congreso Juvenil Cooperativo. "Retos y Desafíos de las Empresas Cooperativas en la Era Digital" desarrollado por el Comité Nacional de Jóvenes Cooperativistas (CNJCOOP).

**En 2017:**  
El Comité participó en la Conferencia Magistral „Herramientas Tecnológicas como Fuerza Crítica en los Mercados Globales" dictada por el Rector del Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA) ING. José Armando Tavares, organizada por el CNJCOOP.

Participación en el taller de "Liderazgo y comunicación asertiva. Organizado por la COOEPROUASD, en la provincia San Pedro de Macoris, Hotel Playa Nueva Romana.

2. El Comité de Jóvenes se destaca por su participación activa en encuentros y órganos de integración juvenil, con alcance nacional e internacional. En 2017 hicieron parte del taller para el fortalecimiento de los núcleos de jóvenes de las cooperativas que integran el Consejo Nacional de Cooperativas CONACOOOP, a través

**COOEPROUASD FUE UNA DE LAS PRIMERAS COOPERATIVAS DE LA REGIÓN EN TENER UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA QUE LE PERMITIÓ AUTOMATIZAR TRANSACCIONES DE LOS ASOCIADOS.**

del CNJCOOP (Consejo Nacional de Jóvenes Cooperativas).

3. Anualmente el Comité realiza una actividad llamada Zumbacoop por la Salud, un evento masivo de rumba aeróbica, en el que participan empresas dedicadas a la salud como Universal fitness, y disponen un stand donde los asociados verifican su condición de salud, midiendo niveles de grasa en el cuerpo, presión arterial, entre otros. A cada evento le imprimen un propósito relacionado con la salud. En el 2017 por ejemplo, la actividad tuvo

la intención de crear un hábito alimenticio y una rutina de ejercicios para la prevención de la diabetes, hipertensión arterial y el cáncer.

Además de coincidir con un interés creciente entre la juventud por el cuidado de sí mismos con prácticas saludables, sirve para integrar exitosamente a diferentes generaciones de asociados de la cooperativa. Es el momento de encuentro horizontal entre la directiva y la juventud, que incluso funciona como una especie de networking, en donde conver-

san abiertamente, se generan redes espontáneas y se habla de posibles proyectos a futuro.

4. COOEPROUASD fue una de las primeras cooperativas de la región en tener una plataforma tecnológica que le permitió automatizar transacciones de los asociados, y viene realizando esfuerzos para hacer uso de medios digitales al interior de la cooperativa, tema del que otras cooperativas, aún no se han preocupado.



Consejo Nacional de Jóvenes Cooperativistas (CNJCOOP)



## CREDICOOP LUZ Y FUERZA, PERÚ

1961 1.600 asociados y 43 colaboradores

Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de las Empresas Asociadas, que opera en la ciudad de Lima.

El caso contribuye a comprender la relación de la juventud y el cooperativismo, porque:

1. Tiene un grupo juvenil con el apoyo de la parte directiva y ejecutiva de la cooperativa. Esto hace que el grupo tenga continuidad a través del tiempo independiente del cambio de directivos o colaboradores.
2. La forma en que ha integrado a jóvenes, es destacable: principalmente acoge a hijos de los asociados, como miembros de
3. Adicionalmente, en Credicoop existe reconocimiento y compromiso de la Directiva y la Asamblea para el acompañamiento y soporte político sostenido a la juventud. En esta línea le asignan un presupuesto (10%

la cooperativa con todos los derechos y obligaciones de sus padres. Este caso es un ejemplo de empalme generacional, teniendo como base un motor que promueve la filosofía cooperativa desde la familia sin importar la edad de los asociados.

4. Hasta el año 2002, casi no se contaba con jóvenes en los cuadros directivos de CREDICOOP o éstos en todo caso no se animaban a ocupar puestos de relevancia. A partir del 2004 y en forma progresiva empezó a incrementarse la cuota de participación de jóvenes dentro del segmento de delegados y directivos.



Asociados en actividad de integración en Churin (Perú)



## 3

# LA JUVENTUD DE HOY EN AMÉRICA

Cualquier política, estrategia o programa que las cooperativas deseen implementar para fortalecer su relación con jóvenes, debe partir de un conocimiento previo de cómo son, cómo se relacionan entre sí, cómo se proyectan a futuro y otro tipo de elementos que les permita conectarse de manera acertada con esta población. Entre mejor comprendan sus intereses, necesidades y expectativas, más clara será la ruta por la cual encaminar sus propósitos y acciones.

Este apartado reúne una serie de reflexiones que contribuyen a definir el carácter de la juventud de hoy, abarcando aspectos sobre su relación con la educación, el trabajo, su vida social y política, proyecciones a futuro, pero

también aspectos sobre su vida cotidiana (relación con los medios digitales y la tecnología, intereses culturales o recreativos, etc.)

En simultáneo esta caracterización será puesta en contexto de acuerdo a una aproximación de realidad social de América. Las condiciones socioeconómicas y políticas del continente determinan realidades diversas y perfiles de jóvenes muy particulares. La desigualdad social, situaciones de violencia, dinámicas disímiles entre lo rural y lo urbano, la diversidad étnica, ciertos rasgos culturales, hablan por supuesto de la juventud en América y nos obligan a aterrizar la imagen de esa población con la que el cooperativismo de la región desea integrarse.

## 3. 1. ¿QUIÉNES SON? Realidades vs. Estereotipos

3. Bauman, Zigmunt. (2007). "Between us, the generations". En J. Larrosa (Ed.) *On Generations. On Coexistence between Generations*. Barcelona: Fundació Viure i Conviure, pp. 373.

Para obtener una imagen realista de aquello que puede caracterizar a la juventud de hoy, es necesario esquivar los lugares comunes e ideas estereotipadas que se tienen de ellos. Las categorías con las que se intentan definir a las generaciones, suelen ser limitadas, cuando no sesgadas. Exponen afirmaciones que no aplican a un grupo de personas tan amplio y diverso.

El concepto de *generación* habla de un conjunto de individuos que nacen en un periodo similar de años y comparten elementos culturales y acontecimientos sociales comunes, como: valores, creencias, intereses, perspectivas, comportamientos, derechos civiles y políticos, tipos de educación y referentes culturales semejantes. Sin embargo las generaciones no son homogéneas, no son compactas, ni se definen estrictamente por un rango de edades específico -como algunos han querido entenderlas-.

Según el sociólogo Zigmunt Bauman "*los límites que separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados*"<sup>3</sup>, coexisten y se superponen parcialmente. Los gustos, hábitos y características de las personas de una generación pueden ser afines a los gustos, hábitos y proyecciones de otras generaciones.

De allí que sea necesario tratar con cautela categorías como *Millennials* y *Centennials*, con las que popularmente se definen las generaciones actuales de jóvenes pero que suelen ser reduccionistas y homogeneizadoras. Estas categorías -más propias de

las narrativas del marketing- eluden profundizar en los contextos y matices que convergen en unos rangos generacionales tan amplios y por ello se tienden a reforzar prejuicios, estigmas y generalizaciones sobre dichos jóvenes.

Frente a la mediatización y eventual sobre-valoración de estas dos generaciones, es importante tener en cuenta un fenómeno no tan evidente a la hora de analizarlas: indiscutiblemente en las décadas recientes existe una suerte de "*conciencia de generación*". La historia de la humanidad era construida desde la investigación y el análisis del pasado, de cómo fueron nuestros ancestros, cómo pensaban, cómo eran sus hábitos y comportamientos, entre otros. En la actualidad las ciencias sociales y humanas se ven inmersas en el reto de entender el presente, los comportamientos y los fenómenos actuales y, cada vez más, debaten inferencias sobre las tendencias y los escenarios futuros que envolverán a la humanidad. Por ello, en una sociedad hipercomunicada, es sencillo difundir ese conocimiento aunque de forma fragmentada y quizás mal abreviada.

A diferencia de épocas anteriores en las que nadie era consciente de pertenecer a una generación, por ejemplo, un *Baby Boomer* no sabía que era un Baby Boomer, lo mismo para alguien de la GX, e incluso más atrás, nadie que haya vivido el Romanticismo sabía que estaba viviendo dicha época; en la actualidad, para muchos, sí existe esa conciencia de época y de generación: no es raro que escuchar en un joven expresiones como "es

que nosotros los *millennials*...”.

Esto ha sido reforzado con el desarrollo de internet, de las redes y de los medios de comunicación en general, que han posibilitado la difusión de muchos de esos conceptos estereotipados, logrando que un joven millennial se sienta claramente identificado y definido por dicha denominación y asuma como propios los pa-

rámetros y características asignados a dicho grupo generacional (como si se tratase de su signo zodiacal).

**Los prejuicios y estereotipos.** El siguiente esquema recopila una serie de sentencias que comúnmente usan adultos, e incluso algunos jóvenes para referirse al estilo y a las conductas de la juventud de hoy:<sup>4</sup>

*4. Esta lista de prejuicios y estereotipos se construyó a partir de los testimonios recogidos durante la etapa de trabajo de campo. En las frases se sintetizan las opiniones que manifestaron de manera regular, distintas personas entrevistadas. Se sumó además el conocimiento y experiencia en el tema del grupo de consultores.*

<b>Sus esquemas de pensamiento y personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Son irreverentes. Les cuesta seguir normas”.</i></li> <li>• <i>Poco disciplinados.</i></li> <li>• <i>Son herméticos: “Tienden a divorciarse de la adultez”. No se entienden ni comunican con las generaciones mayores.</i></li> <li>• <i>“Quieren actualizar y cambiar todo. Nada les parece bueno”</i></li> <li>• <i>Sus gustos e intereses dependen de modas.</i></li> <li>• <i>“Algunos son superficiales, chicos super light”</i></li> </ul>
<b>Conciencia social y política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A la mayoría le importa poco mantenerse actualizado sobre el contexto social y político de su país.</i></li> </ul>
<b>Su relación con la autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“No reconocen, ni respetan las figuras de autoridad ”</i></li> </ul>
<b>Su relación con la tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Son nativos digitales.”</i></li> <li>• <b>Son adictos a los medios digitales:</b> <i>“Viven pegados del celular y el computador”</i></li> <li>• <i>Dan prioridad a las relaciones virtuales, por encima de las personales.</i></li> </ul>
<b>Sus proyectos a futuro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Viven en el eterno presente, no les interesa planear o proyectarse a largo plazo”</i></li> <li>• <i>“No se fijan metas claras. Son muy dios me lleve, dios me traiga”.</i></li> <li>• <i>No tienen capacidad de ahorro, ni manejo de sus propias finanzas.</i></li> </ul>

<b>Su relación con la educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leen muy poco.</i></li> <li>• <b>Son facilistas:</b> <i>“No estudian, no investigan. La información que consultan es la que está resumida en internet”, “Se quedan con lo que dice Wikipedia y Google”, “Ya no prestan atención a contenidos muy extensos”.</i></li> <li>• <b>Tienen un déficit de atención:</b> <i>“Están tan sobre estimulados por los medios digitales que les cuesta concentrarse en algo por más de 10 minutos.”</i></li> <li>• <i>Baja capacidad de sorprenderse con algo.</i></li> </ul>
<b>Su relación con el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No se comprometen con nada: “No son fieles a ninguna empresa, no se comprometen y están de paso por la organización”.</i></li> <li>• <i>Asumen responsabilidades con ligereza.</i></li> <li>• <i>Son inexpertos: “Todavía no han reunido los conocimientos, ni la experiencia suficiente para hacer bien su trabajo”.</i></li> <li>• <i>Son incapaces de liderar proyectos o asumir cargos de dirigencia.</i></li> <li>• <i>“Todos quieren ser independientes y tener su propia empresa”.</i></li> </ul>

En efecto, las anteriores actitudes o comportamientos pueden emerger con alguna frecuencia en ciertos *perfiles* de jóvenes, pero a través de las experiencias en investigación, se ha constatado que algunos adultos suelen exagerar o generalizar. Desde una experiencia más desprejuiciada y objetiva se encuentra que en realidad:

- Algunos de esos comportamientos -como la irreverencia y el desparpajo- **son propios de cualquier generación de la historia en su etapa de juventud**, que es la más vital e impetuosa

del ciclo de vida humano. En fin que renegar de la juventud ha sido una posición prevaeciente a lo largo de la historia y la adultez que fue criticada cuando era joven, ahora crítica a los que son menores.

- Con frecuencia, la insistencia en estas conductas estereotipadas, proviene de estudios y análisis de grupos sociales **con entornos y experiencias especiales** (generalmente de clases privilegiadas) que no pueden extrapolarse plenamente a regiones o grupos sociales que

viven en contextos muy diferentes. Piénsese por ejemplo en esa gran porción de jóvenes trabajadores y esforzados de clases emergentes.

- Las publicaciones y *analistas*, exageran y redundan en ciertas características con el fin de “demostrar” grandes diferencias con las generaciones anteriores. Y en la práctica, no se puede separar tan arbitrariamente una generación de otra porque los cambios no son tan abruptos; son procesos evolutivos casi imperceptibles.

## 3. 2. CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN A LA JUVENTUD DEL CONTINENTE

A continuación, se exponen un conjunto de características y conductas que se pueden identificar en una parte de la actual generación de jóvenes y que claramente contrasta con las generaciones mayores. Estos elementos serían comunes a un segmento significativo de la juventud; sin embargo, es claro que otra parte de la juventud, se manifiesta y comporta de una forma más tradicional, en cuanto se asemejan al estilo de las generaciones mayores.

De cualquier modo, siempre existirán variaciones y diferencias determinadas por el país o región, el entorno socioeconómico, la cultura y las circunstancias de vida personales.

### Más estimulación y mejores relaciones con los padres

La composición diversa de las familias, el estilo de crianza y las formas de comunicarse y relacionarse intrafamiliarmente, ha configurado una propensión a ciertas conductas y rasgos entre la juventud actual que ha redundado en mayores niveles de autonomía, de riesgo y de libertad. Algunos de sus efectos son:

- Las generaciones más recientes han crecido en grupos familiares más pequeños en donde disminuye la prevalencia de los hogares nucleares tradicionales (con mamá, papá y hermanos) y en donde muchas veces, am-

bos padres trabajan.

- Independiente del tipo de familia que tengan, estos jóvenes han tenido unas relaciones más flexibles, laxas y cercanas con sus padres que las generaciones anteriores.
- Las relaciones basadas en la sumisión y el temor han ido quedando atrás, a pesar de las tensiones y que pueden existir en algunos entornos más vulnerables de los países latinoamericanos (presencia de violencia, pobreza extrema, baja educación, etc.).
- Aunque es más propio de países desarrollados, no puede desconocerse que desde las últimas décadas del siglo XX se han incentivado modelos más "saludables y afectivos" de crianza, aún desde la etapa de gestación. Es así como muchos de estos jóvenes se vieron beneficiados por la estimulación temprana o por participar en múltiples actividades (que además los mantuviera ocupados y "compensados").

### Adolescentes vedettes

En contraste con generaciones anteriores, muchos de estos jóvenes, pudieron trasegar por una adolescencia más comprendida, aceptada e incluso protagónica en el hogar.

Han sido más incluidos en las decisiones y proyectos familiares, llegando incluso a ser los principales influenciadores, sobre todo en decisiones relacionadas con entretenimiento, tecnología, viajes, moda, vehículos, comida, entre otras. En gran parte, ese poder se los ha dado la habilidad de informarse y desenvolverse intuitivamente entre dispositivos, aplicaciones, navegadores, redes, juegos electrónicos, etc.

### Han viajado más

Muchos de estos jóvenes tuvieron el privilegio o la necesidad de viajar y vivir otras experiencias por fuera de su hogar. Por ejemplo, algunos con mejores posibilidades económicas, aprendieron idiomas en otro país (sobre todo en Estados Unidos de América) o hicieron otros tipos de estudios, intercambios o excursiones. En otros contextos sociales, muchos jóvenes viajaron como emigrantes (sobre todo en Centroamérica) en busca de mejores oportunidades; en otros casos ha sido por desplazamientos forzados y en otros, por simple aventura. Cualquiera que fuera su razón de viajar o de salir de casa, estas experiencias contribuyeron a que fueran jóvenes más familiarizados con otras culturas, más autónomos y en algunos casos más desarraigados.

## LA CONSIGNA DE MUCHOS ES VIVIR CON MÁS INTENSIDAD EL AHORA.

### Mayores opciones en educación superior

Décadas atrás, hacer una carrera universitaria era un privilegio de una minoría. Además, elegir el programa técnico o universitario, era una decisión que frecuentemente obedecía a fines pragmáticos o económicos. La influencia de los padres se tornaba fácilmente en presión o imposición y los adolescentes no contaban con suficientes fuentes de información para elegir a plena satisfacción.

La juventud de hoy tuvo mucha más autonomía y libertad para elegir su carrera, tecnología o licenciatura. Aunque sus padres siguen siendo referentes inevitables, ahora tienen un rol más de acompañamiento y orientación. La búsqueda se facilita porque hay múltiples fuentes, invitaciones y eventos para conocer y comparar opciones.

### Rezagos y perspectivas de la educación en la región

En percepción, en las últimas dos décadas, el acceso a los estudios superiores en los países de la región ha crecido frente a las cifras de los años 80's, al punto que, en varios

países latinoamericanos. Sin embargo, en algunos países hay un preocupante fenómeno de deserción (sobre todo de las carreras medias y tecnológicas) que en muchos casos se debe a dificultades económicas y a la necesidad de trabajar en lugar de estudiar.

Obviamente, en la mayoría de los países de la región, jóvenes de niveles socioeconómicos bajos y de ciertos sectores rurales, tienen menos posibilidades de acceder a la educación superior y su baja cualificación no les permite acceder a trabajos que garanticen su estabilidad económica viéndose obligados a trabajar por jornales y en condiciones muy precarias. En el caso de la juventud del campo y de poblaciones apartadas, lo anterior es motivo para migrar a las ciudades para buscar mejores oportunidades. Por lo tanto, el fomento del cooperativismo es relevante en estas comunidades.

Otra dificultad que emerge en Latinoamérica es la preferencia de la juventud por estudiar profesiones tradicionales que hoy no responden a las mayores demandas de la industria, la ciencia, la innovación y

las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

A pesar de esas preferencias, puede destacarse un creciente interés y re-valoración de profesiones con un perfil más creativo o innovador como: músicos, chefs, especialistas en social media, animación digital, fotógrafos, diseñadores de productos y servicios, community managers, ingenieros de datos, diseñadores de Apps, etc. Así mismo, se deben resaltar los nuevos modelos de aprendizaje y trabajo en colectivo (explicados más adelante).

### Su relación con la tecnología

Por supuesto, los menores de 35 años, son los nativos de la "conectividad". No podría decirse que es la *generación tecnológica*, pues en rigor, cada generación se apropia de las tecnologías de su momento, y por tanto todas, aun las más remotas, son generaciones tecnológicas.

Desde temprana edad, muchos están familiarizados con el celular y el internet. Algunas perspectivas psicológicas incluso los asumen como extensiones de su cuerpo que permiten que buena parte de su mun-

do (acá o afuera) esté siempre al alcance y disponible. La interacción continua en las redes sociales, ha moldeado las normas y las dinámicas para relacionarse, estudiar, trabajar, divertirse y estar siempre "en la jugada".

Si bien son espontáneos y hábiles con las redes y la tecnología, tampoco hay que exagerar sobre sus virtudes para aprovecharla: son más intuitivos que rigurosos o analíticos.

### Concepción del futuro

La perspectiva del futuro, especialmente en jóvenes profesionales, ya no es tanto construir el ciclo tradicional de vida familiar con el que soñaba la juventud veinte o treinta años atrás.

No apuestan tanto por la premisa de vivir décadas de sacrificio y disciplina para lograr un descanso pensional en el ocaso de su vidas. La consigna de muchos es vivir con más intensidad el ahora, gastar o invertir en asuntos que les representen experiencias, satisfacciones y logros tempranos.

Primero están los proyectos de viajar, conocer lugares y personas, estudiar, disfrutar experiencias gastronómicas, irse de fiesta, practicar deportes, asistir a un evento, etc. Las siguientes frases, representan sus perspectivas: *"El afán ya no es tanto conseguir un empleo indefinido, comprar una casa, casarse pronto"; "El logro está en acumular experiencias, no tanto en asegurar su patrimonio"*.

Incluso muchos postergan el momento de casarse, de formalizar una vida conyugal y sobre todo de

tener hijos; generalmente lo imaginan para más allá de los 30 porque existe un alto grado de conciencia de la inversión emocional, psicológica y económica que implica tener hijos.

Un factor determinante que les preocupa del futuro, es la problemática ambiental y el reto de la sostenibilidad y conservación de las especies y del planeta. Estas generaciones de jóvenes son mucho más informadas, conscientes y activas frente a estas preocupaciones.

### Liderazgo en la sociedad y en las organizaciones

En los distintos países del continente, se reconoce el interés de algunos sectores de jóvenes que, aunque no suelen ser mayoría, quieren pertenecer y participar en instituciones, colectivos y movimientos que generen transformación y bienestar en sus sociedades.

Sin embargo, prevalece la sensación de que no es tan significativa la presencia de jóvenes en posiciones de liderazgo y poder; son contados los sectores y las organizaciones cuyos líderes y directivos más representativos lo sean. No se evidencia entonces, un verdadero cambio generacional.

La dificultad para ese cambio se explica en dos sentidos: por un lado, está la apatía y el desinterés de una mayoría de jóvenes que se inclinan hacia otros intereses más individualistas. Por el otro lado, se critica la falta de voluntad de la dirigencia tradicional, que no propician el liderazgo de jóvenes en sus instituciones.

En las empresas del sector privado es en donde suele existir mayor presencia de jóvenes en cargos importantes o con amplias proyecciones hacia la alta dirección. Su liderazgo es más visible en sectores como: innovación, TIC, investigación, diseño, mercadeo, moda y entretenimiento.

Quizás el escenario de mayor liderazgo y protagonismo de la juventud es en la industria de las startups, puesto que dentro del escenario global, Latinoamérica se ha destacado como un territorio dinámico y prolífico para estas iniciativas. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) estima que a 2018 hay más 2.000 startups en esta región del mundo liderados por Brasil y México, secundados por Colombia, Argentina y Chile.

Por otro lado, se debe destacar la participación y el liderazgo de jóvenes del continente en organizaciones de carácter más social (ONG, fundaciones y corporaciones) enfocadas especialmente en el campo de conservación ambiental, investigación social, proyectos educativos y culturales.

Finalmente, es importante reconocer el liderazgo, la capacidad de convocatoria y movilización de jóvenes universitarios a través de los años con las causas sociales, la defensa de la educación y de las libertades individuales. El auge de estos movimientos se evidencia en Colombia, Argentina, México, Chile, Nicaragua, Puerto Rico, Venezuela, entre otros.

## 3. 3. ACTITUD Y RELACIÓN CON EL MUNDO LABORAL

En esta sección se reúne un conjunto de reflexiones que provienen tanto de las discusiones dadas en el Comité Consultivo como de las diversas investigaciones realizadas por Etnológica con jóvenes de distintas zonas del continente. Se examina el panorama y las condiciones actuales de trabajo para jóvenes, las dificultades y precariedad de los empleos, los mitos y realidades en torno al emprendimiento y la capacidad y creatividad para construir redes y nuevas formas de trabajo colectivo.

### El trabajo contemporáneo: ¿flexibilidad o incertidumbre?

El mundo del trabajo que experimentan las jóvenes generaciones del continente, implica nuevas realidades que claramente se contrastan con la estabilidad y las garantías que podían esperarse 2 o 3 décadas atrás.

Las opciones laborales de hoy, implican con frecuencia un alto nivel de incertidumbre y de inestabilidad. Por lo anterior, en algunos casos se ha vuelto común la práctica de asumir contratos **flexibles o discontinuos**, como los de prestación de servicios, que las empresas prefieren para reducir costos, ser más competitivas y, en algunos casos, simplemente para eludir compromisos y relaciones a largo plazo.

Entre la juventud de niveles socio-económicos medio y bajo, sobre todo en los países latinoamericanos, se ha popularizado el fenómeno de los trabajos efímeros -especialmente para transporte y mensajería- tipo Rappi, Uber, Domicilios.com y otras tantas apps que aparecen de forma desmedida para complacer todas las formas de consumo en las ciudades. La delgada línea entre "oportunidad" para el tiempo ocioso y la pauperización del trabajo, genera un debate álgido. Por ello, es una situación y un momento crucial para que el cooperativismo encuentre una solución u oportunidad para cautivar a la juventud mejorando sus precarios esquemas actuales, como por ejemplo el caso de la cooperativa "Up & Go" de servicios de limpieza de hogares en Nueva York que se contrata a través de plataformas digitales.

### Resignificación del empleo en empresas tradicionales

Trabajadores jóvenes, estudiantes y profesionales recién egresados, no aspiran necesariamente a ingresar a **una empresa tradicional o grande**. A diferencia de sus antecesores, a veces prefieren con frecuencia otros modelos de negocios, emprendimientos o empresas pequeñas con retos interesantes.

Es común que no tengan una clara expectativa, esperanza o, en algu-

nos casos, ni siquiera deseo de permanecer un **largo tiempo en el mismo empleo**. Se ha instalado en ellos el discurso de que en el mundo actual, un trabajo no es para toda la vida. Es claramente distinto a las aspiraciones -y posibilidades- de generaciones anteriores.

### También hay un grupo amplio que prefieren ser independientes

Para un grupo muy representativo de jóvenes, incluso desde que están estudiando, su proyección en la vida laboral está más relacionada con la autonomía y la capacidad de auto-gestionarse. Por eso, también hay muchos que ven en la independencia o el emprendimiento como el camino que los reta aunque sean conscientes que para lograrlo deben aprender en empresas con trayectoria y experiencia.

### Mecanismos ingeniosos que propician esa independencia

- Evitan adquirir activos y recursos que pueden tercerizar o arrendar. Arriendan espacios, herramientas o equipos para momentos o necesidades puntuales. También pueden subcontratar tareas o servicios que les sale más rentable y eficiente.

- Buena parte de jóvenes independientes hoy, especialmente los freelance, no tienen una sede u oficina propia. Prefieren moverse y aprovechar los cafés, cafeterías, centros comerciales y espacios que se han ido adecuando para este tipo de trabajos, aunque esto podría ser motivado por la falta de recursos para acceder a un lugar propio de trabajo o espacio de coworking. Cada vez es más aceptado y natural realizar citas y reuniones de trabajo en estos establecimientos. Es el nuevo mundo de las oficinas efímeras.

**Cada vez son más comunes las nuevas formas de trabajo colaborativo**

En ciertos perfiles de independientes avanza la tendencia de agruparse en colectivos, generar alianzas (temporales o permanentes, etc.), formas de coworking, crowdsourcing y network. Es una tendencia irreversible propiciada por las TIC, las redes sociales y las facilidades

de conexión.

Esto se propicia porque la juventud hoy, tiene mecanismos para generar una actividad social más activa y efectiva: mayor número de redes sociales, grupos y contactos. Y ese valor de la ubicuidad y la *fluidez social* se debe aprovechar y potenciar desde el cooperativismo.

**Realidades del emprendimiento**

Sólo una minoría logra llevar a cabo sus iniciativas con éxito, a pesar de la formación en emprendimiento que reciben desde la universidad, e incluso desde el colegio.

Por otro lado no toda la juventud tiene el deseo, la capacidad o "el espíritu" de ser empresaria. Desde diferentes estudios se demuestra que las tasas de emprendimientos exitosos son muy pequeñas en relación al número de proyectos que suelen iniciarse.

**LAS OBJECIONES AL DISCURSO DEL EMPRENDIMIENTO**

- Las instituciones que promueven el emprendimiento suelen hacer hincapié en el paso a paso para el desarrollo de ideas de negocio y no son muy pragmáticos y realistas en la tarea de entender el mercado y las opciones reales de comercialización que pueden tener estas ideas en sus municipios, llegando al fracaso de sus iniciativas.
- La saturación de oferta porque las ideas dejan de ser novedosas y no se amplía el rango de demanda.
- "No todos nacimos para emprender". Es necesario desmitificar al emprendimiento como garante de éxito y estabilidad económica para la mayoría de la población.

Más adelante se profundiza la experiencia de jóvenes que han construido sus propias cooperativas y las dificultades y ventajas que se les presentan.

**"NO TODOS NACIMOS PARA EMPRENDER". ES NECESARIO DESMITIFICAR AL EMPRENDIMIENTO COMO GARANTE DE ÉXITO Y ESTABILIDAD ECONÓMICA PARA LA MAYORÍA DE LA POBLACIÓN.**

4

**LA JUVENTUD Y LAS COOPERATIVAS: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ESA RELACIÓN**

Algunos cooperativistas comparten la idea de que existe una apatía generalizada entre la juventud de América en torno al tema del cooperativismo. La labor inaplazable es identificar con claridad:

- **Los grandes obstáculos o problemas** que inhiben su participación o explican esa relación distante, como la falta de una comunicación acertada del modelo o el hermetismo de algunas cooperativas para realizar a conciencia el relevo generacional.

- **Las oportunidades y estrategias** que se pueden implementar para superar esas dificultades y lograr fortalecer el lugar de la juventud en el mundo del cooperativismo.

A través de los Estudios de caso se construye un buen diagnóstico en ambos sentidos, para cada uno de los tipos de cooperativa que se estudio: por un lado las **cooperativas que promueven la participación de jóvenes**, y por el otro las **cooperativas creadas por jóvenes**.

# 4. 1. LAS COOPERATIVAS Y LA JUVENTUD

## Balance

Para realizar el "diagnóstico" propuesto sobre el proceso de inclusión de jóvenes en las cooperativas, se definieron unas categorías o temas fundamentales sobre los que se agrupan las barreras y oportunidades a evaluar. Estas son:

- A. LA TAREA DE VINCULAR E INVOLUCRAR A JÓVENES**
- B. JÓVENES EN LA DIRIGENCIA**
- C. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL MODELO**
- D. EDUCACIÓN PARA EL COOPERATIVISMO**
- E. POLÍTICAS PÚBLICAS: EL PAPEL DEL GOBIERNO**
- F. REDES ENTRE JÓVENES COOPERATIVISTAS Y ÓRGANOS DE INTEGRACIÓN**
- G. BENEFICIOS O PROGRAMAS PARA JÓVENES**

## A. LA TAREA DE VINCULAR E INVOLUCRAR A JÓVENES

*4. Esta lista de percepciones, creencias o mitos se construyó a partir de los testimonios recogidos durante la etapa de trabajo de campo, tanto de cooperativistas jóvenes como de personas adultas. En las frases se sintetizan las opiniones que manifestaron de manera regular distintas personas entrevistadas.*

### Barreras o dificultades

#### 1. PREJUICIOS QUE PERSISTEN

Existen una serie de percepciones, creencias o mitos errados que tergiversan la imagen que tienen los cooperativistas de la juventud e inhibe sus intenciones de fortalecer su participación y de involucrarla en la dirigencia. Al mismo tiempo en la juventud operan unos imaginarios errados que hacen que piensen que no tienen lugar en las cooperativas.<sup>4</sup>

De los cooperativistas sobre la juventud	De jóvenes sobre las cooperativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No tienen interés por el trabajo colectivo y por los propósitos sociales. Son individualistas"</li> <li>• Son facilistas, no se comprometen</li> <li>• No sacan tiempo sino para divertirse, etc.</li> <li>• Y otros prejuicios ya mencionados como:</li> <li>• <b>Son inexpertos:</b> "Todavía no han reunido los conocimientos, ni la experiencia suficiente para hacer bien su trabajo".</li> <li>• <b>Incapaces de liderar</b> proyectos o asumir cargos de dirigencia.</li> <li>• "Son irreverentes. Les cuesta seguir normas".</li> <li>• Poco disciplinados.</li> <li>• <b>Facilistas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Son para personas adultas y más tradicionalistas."</li> <li>• Las cooperativas suelen ser Agrícolas o de Ahorro y crédito. Los demás tipos de cooperativas poco se conocen.</li> <li>• Son organizaciones del pasado, un modelo que pierde vigencia frente a la competitividad actual. No se adaptan o incorporan prácticas, actividades que les interese o estén cercanas a la juventud de hoy.</li> <li>• "Hoy no son un modelo de negocio rentable."</li> <li>• "La mayoría de mis compañeros de universidad preferían trabajar en una entidad que fuera lucrativa,</li> <li>• "Son corruptas." -&gt;Imagen afectada por escándalos.</li> <li>• Asociadas a la lucha sindical, al socialismo.</li> <li>• Algunos jóvenes de niveles socioeconómicos medios y altos creen que las cooperativas son para comunidades más humildes; para grupos marginales o vulnerables.</li> </ul>

## 2. INTERÉS SÓLO FUNCIONAL POR LAS COOPERATIVAS

Algunos testimonios de jóvenes afirman que entran por un asunto funcional (un beneficio concreto), sin involucrarse o interesarse genuinamente por el cooperativismo.

- Agravante: también las cooperativas se han visto influenciadas por **modelos "comerciales" agresivos para persuadir y afiliar a jóvenes** con señuelos de beneficios o servicios inmediatistas (créditos, descuentos).
- El interés real por los principios y valores cooperativistas queda relegado. Los procesos de inducción, de comunicación y los programas y eventos no se conectan suficientemente con la mayoría de jóvenes asociados, beneficiarios o usuarios, por múltiples razones que se analiza a lo largo del Estudio.

## 3. FALTA DE COMPROMISO Y DECISIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Esta falta de compromiso en algunos casos obedece a una **falta de convicción y voluntad política** al interior de las cooperativas y se evidencia en omisiones de este tipo:

- **No se hacen planes serios y estratégicos para atraer jóvenes.** Se pueden planear muchas estrategias, pero estas deben traducirse en proyectos reales. En ocasiones solo se trata de cumplir las mismas normas o mandatos que establece

la cooperativa.

*"Veo muy poco compromiso real en la práctica. Digamos que los espacios y las normas existen, pero siempre se hace como por cumplir y evidentemente eso no está bien. Si realmente creemos que los jóvenes son importantes, pues se tienen que hacer cosas más contundentes. De lo contrario van a pasar otros cinco años y vamos a estar en el mismo lugar"* **Dirigente Cooperativista**

- **No se asignan recursos suficientes al tema de juventudes (sean económicos o de otro tipo).**
- **No se promueve la creación de grupos que lideren las políticas y actividades relacionadas.**

En muchas cooperativas aún no existe un comité u otros grupos juveniles. Incluso en casos extremos, desconocen esta figura y todas las redes de jóvenes cooperativistas que existen a nivel internacional.

## 4. REQUISITOS INFLEXIBLES PARA INGRESAR

Algunas cooperativas establecen requisitos con especificaciones que difícilmente jóvenes pueden cumplir, procedimientos burocráticos, complejos y demorados que restringen y desestimulan el ingreso de nuevas asociaciones a las mismas.

Ejemplo: El estatuto de Coopevictoria (Costa Rica), cooperativa agrícola, sólo permite que se asocien productores de caña o café con fincas productivas propias. Este es un gran impedimento para lograr la

integración generacional, porque efectivamente son pocas personas jóvenes que logran reunir tales requisitos.

## 5. CONCEPCIÓN DE LAS COOPERATIVAS COMO INSTITUCIONES RÍGIDAS

La juventud no logra adaptarse a la "lógica acartonada o inflexible" de algunas cooperativas de corte más tradicional. La verticalidad, trato solemne y una cantidad de protocolos no se acomodan a las formas en que se relaciona el joven de hoy con la autoridad. Prefieren:

- Un trato más horizontal.
- Formas de trabajo flexibles y por logros: En relación a los nuevos estilos de trabajo.
- Opciones de remuneración emocional.
- Programas de retención atractivos.

## 6. NUEVAS ASPIRACIONES DE LA JUVENTUD DEL SECTOR RURAL

En el campo, muchos jóvenes no quieren continuar con la vocación agrícola de sus padres, lo cual los hace alejarse de las cooperativas que constituyeron o a las que pertenecen en este sector. Esto se debe principalmente a que los procesos de modernización que tienen lugar en los pueblos o comunidades rurales, cambian sus estilos de vida, sus proyectos a futuro, sus aspiraciones frente a la educación y el trabajo. Tales procesos se dan por fenómenos como:

- La cercanía a grandes urbes, que los pone en contacto de manera continua, con las dinámicas económicas, sociales y

culturales de las áreas urbanas.

- El dinamismo económico y social de la región en la que se ubican.

- La ampliación de redes de conectividad y fortalecimiento de políticas públicas para el uso de las Tecnologías de la Información y comunicaciones (TIC) en estos

lugares.

Las nuevas aspiraciones de la juventud del sector rural se relacionan con el cambio en las concepciones frente a:

La familia	La educación	El trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieren posponer la edad para conformar una familia y tener hijos. Su propia educación es la prioridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa el deseo por realizar estudios de educación superior para acceder a ellos deben movilizarse a las ciudades o lugares con buena oferta educativa.</li> <li>• Los mismos padres prefieren que sus hijos e hijas se preparen en el ámbito que deseen y estudien antes de iniciar su vida laboral (Existe menos presión por estudiar "lo que toca" o trabajar en los negocios familiares).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya no quieren ocuparse en trabajos muy tradicionales. Algunas de las profesiones que estudian solo pueden ejercerlas por fuera de sus comunidades.</li> <li>• No es fácil encontrar un mercado laboral diverso en el sector rural.</li> <li>• Una vez que obtienen un título profesional en la ciudad es poco probable que regresen.</li> </ul>

Más allá de los procesos de modernización, la violencia o conflictos sociales, especialmente de algunas áreas rurales de Latinoamérica, hacen que muchos jóvenes se desplacen de manera forzada de sus comunidades, realicen sus proyectos de vida por fuera y no quieran regresar.

## Oportunidades y estrategias

### 1. CAMPAÑAS CREATIVAS PARA "DESMITIFICAR" PREJUICIOS

Desmentir a través de un buen trabajo de comunicación, los prejuicios que tiene la juventud de hoy sobre las cooperativas, les permitirá conocer sus bondades reales y despertar un interés potencial por involucrarse en el cooperativismo. Luego, desmentir los prejuicios que tiene el cooperativismo sobre la juventud, es de suma importancia para generar una relación de confianza, que dé lugar a la integración generacional de manera fluida.

### 2. CONSTRUIR UN PROGRAMA DE JUVENTUD SERIO Y ESTRUCTURADO AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA

#### CASOS:

- **COOPEVICTORIA (Costa Rica): Proyecto Nuevas Generaciones**
- **CREDICOOP (Perú): Compromiso político y soporte económico (10% de sus remanentes al programa de juventud)**

Tomando como referentes los

casos anteriores -> Enumeramos algunos elementos importantes que contribuyen a construir ese programar para tomarse con seriedad el tema de juventudes:

- Asignar un presupuesto y recursos suficientes al programa.
- Motivar y acompañar el proceso de constitución del Comité de Jóvenes.
- Asignarle un lugar al Comité dentro de la estructura general de la organización.

- Designar a una persona para que se encargue de manera exclusiva del programa y gestione los proyectos y actividades necesarios para involucrar a jóvenes.
- Propiciar los espacios para que jóvenes representantes de programas y comités juveniles participen de las asambleas de la cooperativa, de forma tal que tengan un papel protagónico y puedan aportar en tareas como diseño del plan estratégico organizacional.
- **Estrategia de clasificación de la juventud en subgrupos:** pensar actividades y proyectos de acuerdo a la etapa de vida es clave para conectarse con los intereses particulares. Los intereses o expectativas de un joven de 15 años poco coinciden con los de jóvenes de 35 años. Ejemplo: En Coopevictoria separan las estrategias de acuerdo a las edades. Cuentan con 3 grupos: **Exploradores 6-11, Guardianes 12-18, Líderes de 18 a 35.**
- **Estrategia de seguimiento:** a cada niño, niña y joven que ingresa a la cooperativa le generan un expedien-

te y hacen seguimiento, les van haciendo mediciones para promoverlos de un grupo a otro.

- **Preparar a jóvenes que estén en el grupo de Líderes** para asumir cargos en la dirigencia.

### 3. FLEXIBILIZACIÓN DE LOS REQUISITOS Y PROCESOS DE INGRESO

Es preciso reevaluar los estatutos que por rigidez, contenidos desactualizados o políticas intransigentes bloqueen la participación de jóvenes. En caso de que no sea posible modificarlos, es posible pensar en algunas alternativas que involucren de otras maneras a la juventud.

Precisamente en el caso de Coopevictoria (Costa Rica) han explorado opciones para que el hecho de no tener un cultivo de caña o café (que abarca tanto espacio y demanda tanto trabajo), no sea un impedimento para ingresar a la cooperativa. Una de las ideas estratégicas que han pensado es la incorporar la producción de aguacate dentro de las líneas de negocio de la cooperativa, porque puede ser mucho más fácil para la juventud cultivar algunos de árboles. Además de la conceptualización de otros proyectos

desarrollados por el Comité de Jóvenes, como por ejemplo en turismo rural.

En otras cooperativas se están haciendo esfuerzos por cambiar ciertos estatutos para que las cooperativas puedan aceptar una cotitularidad, para vincular al hijo o hija sin ser titular, para que el relevo generacional se pueda hacer de manera más progresiva.

### 4. NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO.

Líneas de servicios o incluso nuevas marcas para que involucren nuevas profesiones u oficios en los que jóvenes puedan liderar.

#### CASOS:

- **Industrias Integradas (Colombia):** Además de la confección a terceros, desarrollaron su marca propia de ropa.
- **Cooperativa De Los Andes (Colombia):** Red de tiendas de cafés y líneas de accesorios.
- **Coopsco (Canadá):** Alojamiento, transporte, servicios diseño e impresión, etc.

## B. JÓVENES EN LA DIRIGENCIA

### Barreras o dificultades

#### 1. BAJA PRESENCIA DE JÓVENES EN LA DIRIGENCIA

*"En Coopevictoria no hay jóvenes en la dirección. No tienen participación en el gobierno de la cooperativa, porque siempre eligen a los mismos perfiles para la dirección. Del lado de los directivos dicen que no es falta de voluntad de su parte, sino falta de iniciativa y de empoderamiento de los jóvenes. Ven en algunos jóvenes un buen perfil, pero hay tanto requisitos que no cumplen con algunos, por ejemplo por el tiempo de permanencia como asociados tres años. También está el temor de los mayores de poner a inexpertos en la dirección."*

#### Joven cooperativista

Las principales razones que explican la poca participación de la juventud en los cuerpos de dirigencia de las cooperativas son:

- **Los prejuicios sobre la juventud.** En la mayoría de cooperativas asociados adultos y asociadas adultas desconfían de las habilidades que pueda tener la juventud en materia de liderazgo, partiendo de prejuicios sobre su falta de experiencia, de conocimiento y actitud informal. *"No tienen iniciativa ni compromiso", "No tienen experiencia ni aptitudes para liderar", "no saben de finanzas", "son impulsivos para tomar decisiones".*

- **El descrédito de los procesos electorales.** En las cooperativas cuyo funcionamiento está centralizado en un cuerpo directivo cerrado y conservador, tienden a dilatarse los procesos electorales, se reeligen constantemente las mismas personas o imponen requisitos que con dificultad cumplirían jóvenes de la cooperativa. *"Siempre quedan los mismos, los que manejan sus intereses", "Hace años que tienen bloqueadas las elecciones".*

- **La resistencia de la dirección antigua al cambio.** La juventud cooperativista considera que una de las grandes barreras para la integración generacional, es la resistencia al cambio al interior de estas organizaciones. Suelen decir que "los adultos son conservadores, se resisten a la apertura, el diálogo, a la inclusión, y que desconfían profundamente de las capacidades de las nuevas generaciones."

- **La baja iniciativa de jóvenes.** Por su parte algunos cooperativistas argumentan que el problema radica en la falta de iniciativa y compromiso de la juventud. Consideran que quienes "demuestran" su capacidad de liderazgo, gestión de proyectos y un interés real por el porvenir de la

cooperativa, no encuentran obstáculos para participar en la dirigencia.

Si bien, en algunos casos esta posición hace parte de los prejuicios que tienen sobre ellos, algunos jóvenes reconocen que entre sus generaciones no todos tienen el nivel de compromiso que se requiere entre otras razones porque muchos entran por un asunto funcional, sin estar involucrados o interesados de manera directa en el modelo cooperativista.

Ante la disyuntiva de cuál de los dos problemas puede tener mayor incidencia en esa baja participación, si **la resistencia al cambio de los cooperativistas o la falta de iniciativa de la juventud**, se concluyó -a partir del análisis de los Estudios de caso-, que ambos inciden en proporciones similares. Las cooperativas deben asumir el reto de la apertura: aprender a reconocer las múltiples capacidades que tiene la juventud e identificar y acoger a aquellos que demuestran ser líderes óptimos. Y la juventud entretanto asumir el reto "de la iniciativa": empoderarse de tal manera que reclamen espacios dentro de la organización y gestionen sus propios programas.

## 2. BAJA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN ÓRGANOS DE GOBIERNO.

En las cooperativas se evidencia una participación activa de las mujeres, pero en la dirigencia aun predominan los hombres. El hecho de que el ingreso a estas organizaciones sea abierto, supone que de manera espontánea ambos géneros asuman puestos de liderazgo, pero lo cierto es que tal como sucede en la vida política en general, las relaciones de poder al interior de las cooperativas se ven permeadas por la lógica de la inequidad de género, en la que tanto hombres como mujeres son contribuyentes.

Como menciona Melina Cerriño en una entrevista con el

portal Valor + Inteligencia Asociativa, de Argentina:

"Los puestos directivos fueron ocupados históricamente por hombres y es un fenómeno muy marcado en el ámbito de las cooperativas de servicios públicos. Es necesario revertir esta realidad, porque hay muchas mujeres trabajando dentro del sector y, a veces, por desconocimiento o por falta de capacitación, no se animan a ocupar puestos de decisión. También hemos notado en los relevamientos que son los mismos hombres los que no permiten el acceso de la mujer a cargos directivos.

La barrera cultural es muy fuerte y más aún en el interior. En los pueblos chicos es una tradición patriarcal marcada a fuego."<sup>5</sup>

5. <https://comercioyjusticia.info/valormas/2018/11/28/la-importancia-de-activar-participacion-y-politicar-de-genero-en-el-cooperativismo/>

## ES IMPORTANTE REFLEXIONAR DE MANERA CRÍTICA SOBRE EL TEMA, INCORPORARLO EN LA FORMACIÓN QUE SE IMPARTE A TODOS LOS ASOCIADOS, PARA EMPEZAR A SER CONSCIENTES DE UN PROBLEMA QUE SE DA DE MANERA SUTIL O QUE NO SUELE SER TAN EVIDENTE FRENTE A PROBLEMAS DE OTRO TIPO.

### Oportunidades y estrategias

#### 1. PLANES DE FORMACIÓN DIRIGENCIAL BIEN ESTRUCTURADOS

- Detectar y motivar potenciales dirigencias.
- **Formar en liderazgo y dirigencia.** Dentro de esa formación se deben trabajar entre otros temas los siguientes: modelo cooperativista, emprendimiento

en el sector solidario, finanzas, manejo administrativo de una cooperativa para que estén preparados para asumir cargos de dirección o más adelante para replicar el modelo a partir de sus propias iniciativas.

- Integrarlos efectivamente a la dirigencia, separando

"cupos" o cargos destinados para jóvenes.

- Incorporar el enfoque de equidad de género en la formación.
- Mecanismos y normas claras para limitar el ciclo de los dirigentes antiguos.

### CASO

Cooperativa CSN (México) Desde 2015 la modalidad de Carrera Dirigencial para reclutar socios jóvenes exitosos en los órganos directivos. Uno de los líderes de la cooperativa es un joven.

En el programa se seleccionan algunos jóvenes por cada sucursal de la cooperativa, que tengan un buen historial en la cooperativa como socios ahorradores y cierta antigüedad. Posteriormente se les capacita en cuanto a historia del sector cooperativo, historia y gobernanza de CSN y se les realiza una evaluación. La persona con el puntaje más alto es considerada para algún puesto en la dirigencia.

*"Ya estaba muy comprometido con la Cooperativa CSN, pero formar parte de los entes de gobierno de esta institución realmente ha hecho que 'me ponga más la camiseta', que me entusiasme todo lo que hacemos, que me motive a dar el mayor esfuerzo para que la institución siga avanzando".*

Joven cooperativista

Con este caso se evidencia que realmente la participación de jóvenes en los consejos de dirección fortalece muchísimo el vínculo y el compromiso con la cooperativa.

## C. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL MODELO

### Barreras o dificultades

#### 1. ESCASA DIFUSIÓN

Las cooperativas y órganos de integración realizan esfuerzos muy tímidos e intuitivos en el tema de Comunicaciones. No es muy efectiva la difusión del modelo en general y mucho menos el de cooperativas juveniles. Muchos jóvenes desconocen que el cooperativismo también es un modelo empresarial o una forma de economía solidaria.

#### 2. ALCANCE LIMITADO DE LA EDUCACIÓN EN COOPERATIVISMO

Si bien hay algunos procesos más consolidados, en la mayoría de los países sigue sien-

do un escollo que los sistemas educativos adopten una sólida formación para el cooperativismo.

Dificultad: Los colegios podrían estar priorizando otros temas

#### 3. POCO USO DE LOS MEDIOS Y ESTRATEGIAS DIGITALES

- En algunas cooperativas más tradicionales, esta situación tiene que ver con el tema de la "Resistencia al cambio". Todavía les cuesta creer en la importancia de incorporar la tecnología en los procesos de la cooperativa y son jóvenes, los que precisamente intentan, a veces en vano, hacer que los cooperativistas más adultos se muevan de lugar.

- Es muy recurrente proponer acciones muy genéricas del tipo: "Integrar nuevos procesos de información a partir de las TIC". Esa consigna se ha vuelto un cliché, resulta muy imprecisa y suele limitarse a un manejo incipiente de algunas redes sociales, cuando puede ir más allá.

#### 4. COMUNICACIÓN ANTICUADA Y POCO EFECTIVA CON LA JUVENTUD.

Es necesario modificar las estrategias, hoy que la atención del público joven es tan selectiva.

## Oportunidades, retos y estrategias

### 1. CAMPAÑA INTENSIVA DE COMUNICACIÓN

cuyos objetivos sean:

- **Modificar percepciones negativas, mitos y prejuicios** que existen mutuamente entre cooperativistas y jóvenes.
- **Comunicar ampliamente en qué consiste el modelo cooperativista**, el tipo de cooperativas que existen y sus beneficios (Ejemplo: oportunidades laborales a través del emprendimiento).

Además del uso de medios digitales es importante llegar a espacios donde la juventud se congregue:

- **Presencia en universidades:** activaciones, alianzas con las universidades, buscar

la manera de implementar una cátedra sobre cooperativismo en diferentes áreas de conocimiento la por ejemplo en las carreras administrativas, en las ciencias humanas y sociales, etc.

- **Contacto con nichos específicos**, reunirse con grupos de jóvenes consolidados en las respectivas ciudades, con intereses o actividades afines a la cooperativa.

- **Construir una cultura cooperativista desde temprana edad:**

- Presencia en colegios: enseñanza
- Trabajo con niños y niñas

### 2. USO DE LAS TIC:

- **GESTIÓN ESPECIALIZADA DE LAS REDES SOCIALES** partiendo de un entendimiento profundo de las formas de comunicación e interacción entre jóvenes en estas plataformas: las formas de postear y generar interacciones en Facebook, Twitter, Instagram y entender nuevas redes y formas de comunicarse con la juventud.
- **ESTRATEGIAS QUE IMPLEMENTA EL INBOUND MARKETING**

La estrategia del Inbound Marketing consiste en atraer a públicos específicos, a través de la publicación de contenidos en internet que sean de su interés (sea porque coinciden con sus estilos de vida, sus necesidades o expectativas) relacionados al mismo

tiempo con los temas que la organización o institución quiera transmitir.

Se trata de una forma de comunicación no invasiva, que en lugar de "perseguir" a las personas con un mensaje explícito, las seduce con temas atractivos para que sean ellas quienes por su iniciativa propia se acerquen.

Esta estrategia puede ser muy útil para dar a conocer el modelo cooperativista y atraer a potenciales asociados, de manera orgánica. Ejemplo: publicación de crónicas, videos, podcast que hablen del tema de las Nuevas Formas de trabajo, en los que se comunique la manera en la que el cooperativismo se conecta con dichas tendencias y se convierte en una alternativa laboral ideal para jóvenes de hoy.

La estrategia se completa cuando se incorporan links o espacios donde las personas pueden dejar sus datos para recibir mayor información, y se logra establecer contacto estar personas, a las que más adelante se les puede invitar de manera explícita a participar en estas organizaciones.

### 3. COMUNICACIÓN ACERTADA DE LOS BENEFICIOS QUE INTERESAN A LA JUVENTUD

Si bien la idea es que la juventud se involucre en el mundo del cooperativismo por sus fundamentos solidarios y no por los beneficios económicos puntuales que puedan obtener, se considera que no es necesario satanizar el hecho de que

jóvenes ingresen inicialmente porque encuentran en ciertos programas una buena oportunidad para solventar sus necesidades y llevar a cabo sus proyectos.

En un sentido positivo las cooperativas se convierten en un aliado importante para que la juventud desarrolle su potencial y tengan una calidad de vida digna.

En efecto resulta bastante estratégico comunicar que:

- **"El cooperativismo es una opción empresarial para los jóvenes que buscan entender, que es una buena opción laboral"**, teniendo en cuenta la tendencia creciente a trabajar como independientes y desarrollar ideas propias de negocio.
- El cooperativismo le apuesta a la formación profesional e integral de sus asociados, porque cree en el valor de la educación para la transformación social.

### 4. ACERCAMIENTO AL LENGUAJE AUDIOVISUAL

Es importante incrementar el uso de las comunicaciones a través del lenguaje audiovisual -mucho más común y valorado entre la juventud de hoy- con la publicación de contenidos como: conferencias sobre el cooperativismo, encuentros internacionales, entrevistas a expertos, mensajes institucionales, eventos o actividades importantes realizadas por jóvenes; y otras propuestas más creativas como los sketches,

mini web series, monólogos o Ted Talks en los que jóvenes cooperativistas compartan sus experiencias.

### 5. IMPLEMENTACIÓN DEL CONCEPTO DE UNA COOPERATIVA EXPANDIDA

Extender sus servicios y actividades a la comunidad con la que cohabita la cooperativa.

#### CASO:

**Industrias Integradas (Colombia):** Comunicación e interacción permanente con la comunidad rural a la que pertenecen sus asociados, a través de actividades que integran a las familias. Esta estrategia posiciona a la cooperativa, la da a conocer, la vuelve un referente, genera un vínculo que más adelante puede seducir a jóvenes que de alguna manera ya se sentirán "parte de ella".

### 6. EQUIPO DE COMUNICADORES DEL MODELO COOPERATIVISTA

Sería estratégico aprovechar el conocimiento y la experiencia de jóvenes cooperativistas que hayan estudiado carreras relacionadas con las comunicaciones y convocarlos para que diseñen:

- Una cátedra sobre la comunicación del modelo cooperativista que se difunda entre todos los miembros de las cooperativas.
- Estrategias puntuales para que el tema del cooperativismo se difunda.

**CASO**

**Marroneo (Puerto Rico)**

- A través de una aplicación llamada ATH Móvil, pueden realizar transferencias de dinero.
- "Nueva Ola Cooperativista". Se creó una página web en donde la juventud puede descargar documentación de apoyo ([www.lanuevacoop.com](http://www.lanuevacoop.com)).
- Transacciones por internet, aplicaciones y red de sucursales compartidas (Circuito Cooperativo es ejemplo de una red para realizar transacciones entre cooperativas).

### 7. COMITÉ INTERNACIONAL QUE CENTRALICE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR COOPERATIVISTA

La centralización de las comunicaciones del sector cooperativista podría ser a través de una integración entre el Comité Regional de Juventud, la Red

Mundial de Juventud y el Comité de Comunicación de la ACI, en la que se concentren todos los medios de información (páginas web, blogs, fan pages...) específicamente de la juventud del continente.

- Esto garantiza una comunicación más fluida entre

diferentes cooperativas de jóvenes de América, lo que fortalece redes de apoyo.

- Y contribuye a la promoción de sus iniciativas, en una escala mucho más amplia.

petencias o habilidades que reclama la sociedad y el mundo laboral.

- Otro tipo de instituciones como las gubernamentales han concentrado sus políticas de juventud en temas como la prevención o lucha contra la criminalidad y las bandas juveniles,

en promover el deporte, la cultura, la educación, el emprendimiento, la economía naranja, etc., pero no afloran propuestas para promover el cooperativismo entre jóvenes.

- 4. **FORMACIÓN TRADICIONAL, POCO INNOVADORA.** Salvo excepciones, la formación en

cooperativismo suele ser tradicional y lejana de las formas interactivas que reclama la juventud.

- 5. **NO BUSCAN AUDIENCIAS EN NUEVOS ESPACIOS.** Las inducciones y espacios de formación obligatoria para nuevos asociados, por ejemplo, suelen ser un espacio desperdiciado.

## D. EDUCACIÓN PARA EL COOPERATIVISMO

Es desigual el apoyo y la normativa que existe en cada país al respecto, pero se vislumbra que la educación en economía solidaria **se aleja de las agendas de los gobiernos de América en algunos países del continente.** El panorama es crítico en este sentido:

### Barreras o dificultades

#### 1. NO SE EDUCA PARA EL COOPERATIVISMO

Si bien hay algunos procesos más consolidados como en el caso de Argentina (desde 2006 con el Artículo 90 de la Ley Nacional de Educación, el cual establece que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología es el ente encargado de planificar y ejecutar la educación cooperativa en la nación), en la mayoría de países sigue siendo un escollo que los sistemas educativos consoliden una formación para el cooperativismo.

Alberto Mora (2012) menciona en su estudio *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*:

“A pesar del desempeño del sector cooperativo, no en todos los países es ampliamente reconocido por la ciudadanía en general, y esto se debe a la poca promoción que el mismo sector realiza respecto sus bondades y beneficios, principalmente por **el bajo cumplimiento del quinto principio cooperativo, que se refiere a la educación, formación e información.** Por lo tanto, si el mismo sector no se interesa en una propuesta integrada de promoción, todos sus logros quedarán solamente en la retina y el recuerdo de los mismos cooperativistas, no en los de otras personas que potencialmente podrían ser parte de nuevas cooperativas en todos los países.”

#### 2. NÚMERO INSUFICIENTE DE DOCENTES QUE PUEDAN ENCARGARSE

Algunas instituciones que procuran cumplir las leyes sobre la enseñanza del cooperativismo en las escuelas pretenden que sean los mismos profesores de la planta quienes asuman la labor extra de dictar la materia o encargarse de la cooperativa

escolar, lo cual es contraproducente porque en aras de responder a una carga excesiva, el docente sacrifica la calidad o profundidad de su labor. Lo más oportuno es asignar a alguien que se ocupe de manera exclusiva del tema.

#### 3. OTROS TEMAS DE EDUCACIÓN OCUPAN LA AGENDA DE LAS INSTITUCIONES

- En la mayoría de las agendas de los gobiernos el cooperativismo se ha vuelto un tema marginal.
- Los mismos colegios y universidades tienen “en turno” otros nuevos intereses que reclama el mundo de hoy en la formación de sus alumnos: como los idiomas, el emprendimiento, las TIC, sostenibilidad, etc. Hace unas décadas quizás, había algún espacio para gestionar la inclusión de alguna cátedra sobre cooperativismo o programa de formación en economía solidaria, en instituciones educativas. Pero hoy se debe competir con un espectro de com-

### Oportunidades, retos y estrategias

#### 1. ALGUNAS COOPERATIVAS TIENEN SUS PROPIOS COLEGIOS o convenios para dar formación en colegios.

*y principios con datos históricos, sino que implica una praxis cooperativa, una forma de pensar y hacer con otros y otras y esto requiere de una pedagogía cooperativa, que está en construcción.”*

#### 2. CONSTRUCCIÓN DE UNA PEDAGOGÍA COOPERATIVA

*“Respecto a la educación, dentro del sector cooperativo hay distintas posturas. Hay una, de la que formamos parte que entiende que la educación cooperativa no tiene que ver únicamente con un listado de valores*

*Informe Estudio de caso Cambá (Argentina)*

### Qué más podría hacerse

- Cambiar el esquema y estilo de las inducciones o capacitación

obligada para asociados y asociadas.

- Las cooperativas podrían tener o contratar equipos de jóvenes para desarrollar estos procesos de formación.

## E. POLÍTICAS PÚBLICAS: EL PAPEL DEL GOBIERNO

### Barreras o dificultades

#### 1. En la mayoría de los países NO se aplican acciones o mecanismos claros o contundentes para promover el cooperativismo en la juventud.

do la enseñanza obligatoria de cooperativismo en centros educativos o se hace mal.

#### 3. Poca promoción de las políticas y programas que respaldan el cooperativismo juvenil.

prioridades: prevención o lucha contra la criminalidad y las bandas juveniles; promover el deporte, la cultura, la educación, el emprendimiento, la economía naranja, etc. pero van quedando relegadas propuestas para promover el cooperativismo entre jóvenes.

#### 2. No se aplican las leyes pro-cooperativismo. En algunos países no se está exigien-

#### 4. No es prioridad en las agendas. La agenda de los gobiernos se ha llenado de otras

## F. REDES ENTRE JÓVENES COOPERATIVISTAS Y ÓRGANOS DE INTEGRACIÓN

### Barreras o dificultades

#### FALTA DE TRABAJO INTEGRADO

En ocasiones las redes entre cooperativas a nivel nacional o internacional mantienen una comuni-

cación limitada y no invierten los esfuerzos necesarios para desarrollar proyectos en conjunto. "Todas apuntan a los mismos objetivos de manera individual". Identificar

problemas comunes, compartir aprendizajes de experiencias tanto fallidas como de éxito, unificar recursos económicos y humanos, proporciona fluidez a los proyectos.

### Oportunidades, retos y estrategias

#### 1. CONSOLIDACIÓN DE REDES, ASOCIACIONES O ALIANZAS ENTRE JÓVENES

que posibiliten el encuentro permanente, son uno de los escenarios ideales que facilitan el trabajo y desarrollo de proyectos.

- **Crear eventos y espacios que promuevan el encuentro permanente** entre jóvenes, estimula y posibilita la consolidación de redes o asociaciones que son fundamentales para la constitución de una cooperativa. Ejemplo El antecedente de

Marroneo (Puerto Rico) fue un taller de estudiantes, donde se encontraban periódicamente a estudiar y desarrollar otros proyectos.

- **Respaldar la participación continua en eventos y encuentros de juventudes cooperativistas**

El encuentro y la interacción con jóvenes de otras cooperativas estimula la creación de nuevos grupos y comités. Encontramos varios casos de

Comités de Jóvenes que se crearon a raíz de algún evento internacional en los que tuvieron la oportunidad de conocer las experiencias de otros jóvenes cooperativistas.

- **Homogeneizar estrategias a nivel Latinoamérica** y buscar un diálogo y trabajo colaborativo entre las mismas. En muchos países están ejecutando programas o políticas que en otros no se habían pensado y que se pueden replicar.

### CASOS

- **Industrias Integradas (Colombia)** Cuyo comité se creó en el 2017, después de que un joven de la cooperativa asistiera por casualidad a un encuentro en el que conoció por primera vez la experiencia de líderes de otras cooperativas que estaban agrupados bajo comités.
- **El Comité Acción Juvenil de la cooperativa CSN**, se originó después de una visita que recibieron en la cooperativa, de jóvenes de Panamá, con los que debían preparar un evento y que sirvieron como referente inspirador.

## G. BENEFICIOS O PROGRAMAS PARA JÓVENES

### Barreras o dificultades

#### 1. BENEFICIOS DESCONECTADOS DE LOS INTERESES Y FORMAS DE SER DE LA JUVENTUD

#### 2. BAJA INVERSIÓN EN ESTE "RUBRO"

### Oportunidades, retos y estrategias

Uno de los grandes temas que el proyecto de investigación pretendía desarrollar era este de los beneficios que se podrían ofrecer a jóvenes para vincularlos a las cooperativas, especialmente en tres ámbitos:

#### Educación y capacitación

Sin duda la Educación y el Empleo siguen siendo dos necesidades apremiantes entre la juventud, en particular los de los países de América Latina donde los problemas de inequidad social son evidentes, y todos los beneficios que se puedan diseñar para suplirlas, serán muy valorados y atractivos para jóvenes. De allí que se haga énfasis en las

#### Empleo y emprendimiento

oportunidades que se puedan encontrar en relación a estos frentes de trabajo.

Sin embargo se considera que desde una mirada holística, otros temas como la Recreación y la Cultura son bastante importantes para conectarse de manera acertada con la juventud.

#### Formas de innovación en las organizaciones

Las formas de innovación en las organizaciones, han quedado consignadas en los diferentes ítems o categorías del diagnóstico (La tarea de vincular e involucrar a jóvenes, Comunicación y promoción del modelo, Jóvenes en la dirección, etc.).

### Educación profesional y para la vida

#### 1. PROGRAMA DE BECAS E INCENTIVOS PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Un programa para estimular la formación profesional de jóvenes asociados, beneficia incluso a las mismas cooperativas. Para la juventud representa una gran oportunidad de financiación que difícilmente encontrarían en otros escenarios, y de esta manera lograrían garantizar ese derecho fundamental y aumentar sus posibilidades de tener una mejor calidad de vida a futuro.

Pero también implica un interesante beneficio para las mismas cooperativas puesto que la juventud que accede a esa formación más adelante podrían aportar su conocimiento y experticia a la cooperativa, bien sea como: empleados, líderes de programas, aliados, proveedores o embajadores de la cooperativa, que inspiren y motiven a otros jóvenes.

**CASO:** **Industrias Integradas (Colombia):** Subsidia el 50% de alguna

carrera técnica o profesional para jóvenes del campo. Otorgan becas y una manutención mensual para respaldar estudios.

#### 2. FOMENTO DE INTERCAMBIOS INTERNACIONALES

- Profesionales
- De estudio
- Voluntariados internacionales

#### 3. FORMACIÓN HOLÍSTICA

Para ir más allá de la formación profesional, las cooperativas

pueden ofrecer cursos, talleres, charlas que promuevan el aprendizaje en áreas diversas (arte, cultura, bienestar, tecnología, etc.), que permitan el desarrollo de talentos y hobbies. Estas actividades podrían estar dirigidas tanto a jóvenes asociados como a la comunidad en general. Es una manera de llegar un público más amplio.

## “EL COOPERATIVISMO ES UNA OPCIÓN EMPRESARIAL PARA LOS JÓVENES QUE BUSCAN EMPRENDER, QUE ES UNA BUENA OPCIÓN LABORAL” ENTREVISTADO PARA LOS ESTUDIOS DE CASO

### CASOS

#### Cambá (Argentina)

**Taller abierto de Tecnologías Creativas.** Destinado especialmente a docentes, educadores y curiosos que trabajen en la transferencia del conocimiento. En el taller se proponen actividades de trabajo en equipo que invitan a reflexionar sobre temas en los que la cooperativa tiene experiencia y conocimiento (En este caso por ejemplo el tema del potencial de las herramientas tecnológicas en el aula).

### Empleo y emprendimiento

Este tipo de beneficios deben contribuir a la Estabilidad económica de la juventud que ya iniciaron su vida laboral. Estrategias como:

#### 1. INCLUSIÓN DE NUEVAS ÁREAS DE TRABAJO

Vincular y delegar en la juventud, áreas de mercadeo y nuevas líneas de servicios acordes con nuevas competencias. Ejemplo: en el campo de las TIC.

#### 2. PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LAS COOPERATIVAS

Uno de los obstáculos para que jóvenes recién graduados se integren al mercado laboral es el requisito de la experiencia profesional. Pocas empre-

sas le apuestan a contratar a los “primerizos”. La cooperativa podría servir de puente entre la vida universitaria y el trabajo, a través de las prácticas profesionales en diferentes áreas.

#### 3. CREACIÓN O USO DE BOLSAS DE EMPLEO

Las plataformas digitales que operan como bolsas de empleo, facilitan el proceso de búsqueda de trabajo entre la juventud. Sería innovador y de mucha utilidad:

Crear una plataforma de este tipo, específicamente entre cooperativas, que clasifique la oferta laboral por tipo de cooperativa o sector productivo.

Abrir en la página de las cooperativas u órganos de integración una sección de “convocatorias laborales” o un espacio donde los usuarios (empleadores y demandantes), puedan publicar sus ofertas y perfiles laborales.

Hacer alianzas con las universidades para **ofrecer las vacantes de practicantes de diferentes áreas**. Alianza con facultad de comunicación, ciencias sociales, ciencias administrativas para vincular a jóvenes no necesariamente involucrados con el mundo del cooperativismo.

Algunos jóvenes sugieren apoyarse o promover el uso de herramientas innovadoras que promuevan los valores cooperativos.

#### 4. FERIAS DE EMPLEO

Institucionalizar un evento periódico al interior de la cooperativa, en donde se inviten a otras cooperativas que cuenten con vacantes laborales.

#### 5. PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO.

Este tema se desarrolla en detalle más adelante, sobre las Oportunidades de las Cooperativas de jóvenes, pero algunas estrategias implementadas son:

- **Unidades de negocio creadas por jóvenes de la mano de las cooperativas.**

La idea sería identificar a jóvenes que quieran desarrollar una idea de negocio que a la cooperativa le interese, porque coincide con sus objetivos. La cooperativa haría las veces de socio, trabajaría en la construcción del modelo y dispondría recursos para su ejecución,

mientras que jóvenes se dedicarían a trabajar. De esta manera la estrategia es un “gana-gana”.

#### 6. FACILIDADES PARA QUE LA JUVENTUD ACCEDA A CRÉDITOS EN EL SECTOR SOLIDARIO

- **Generar alianzas con Cooperativas de Ahorro y crédito para que flexibilicen sus procesos de solicitud de créditos en los temas de:**

##### Requisitos:

Podrían tenerse en cuenta otro tipo de papeles como:

- Cuentas por cobrar, pedidos, contratos, premios, pagarés, o la propia producción, por ejemplo, para cubrir anticipos o financiar proyectos ya contratados.
- Clientes (actuales y potenciales) y referencias comerciales

##### Formas de pago:

Que se ajusten a la estacionalidad propia de los diferentes negocios recién constituidos. Ejemplo:

- Periodo de gracia, especialmente para el arranque.
- “Comodines”: 2 o 3 meses en que no paguen cuota y se extienda el tiempo del pago total de la deuda.
- Cuotas mensuales bajas y un par de cuotas altas al año.
- Posibilidad de abonos.

#### 7. PROGRAMA DE AHORRO PARA JÓVENES

Los programas de ahorro que se adaptan a las necesidades de la juventud promocionados a través de campañas atractivas para darlos a conocer son atractivos y también contribuyen a su estabilidad económica.

# OFRECER DIFERENTES FORMATOS DE FORMACIÓN ES UNA FORMA DE LLEGAR A UN PÚBLICO MÁS AMPLIO.

## Recreación y cultura

A continuación se enumeran algunos temas representativos que interesan a jóvenes de hoy e indican el tipo de actividades o temas que se pueden incluir dentro de un Programa de Recreación y Cultura al interior de una cooperativa. Estos temas están relacionados con tendencias y fenómenos contemporáneos que inciden en los gustos y hábitos de las nuevas generaciones y que pueden servir para pensar actividades, programas o beneficios atractivos al interior de las cooperativas.

### INTERESES PARTICULARES DE LA JUVENTUD DE HOY

<b>ARTE, MUNDO CREATIVO Y AUDIOVISUAL</b>	<p><b>Ejemplo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos, talleres o charlas sobre fotografía, historia del cine, escritura de guiones, escritura creativa, ilustración, animación digital y otros.</li> <li>• Creación de cineclubes.</li> </ul>
<b>CONCIENCIA ECOLÓGICA Y RELACIÓN CON LA NATURALEZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La juventud de hoy se caracteriza por haber interiorizado la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el respeto por la naturaleza, y ha adoptado estilos de vida mucho más "amigables". De ahí el mayor uso de la bicicleta o de vehículos eléctricos, por ejemplo.</li> <li>• De manera particular en algunos países "en vías de desarrollo", hay una tendencia creciente a valorar las actividades al aire libre. Sucede en países donde la sensación de inseguridad ya no es tan fuerte o donde la planificación urbana ha empezado a priorizar el tema del "espacio público".</li> </ul> <p><b>Ejemplo de actividades:</b> Recorridos de ciudad y ecológicos en bicicleta o caminando, Grupos de Scouts, de caminantes, Picnics culturales, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación estrecha con las mascotas:</li> </ul> <p><b>Ejemplo de actividades:</b> actividades de recreación familiar con las mascotas, Formación sobre el cuidado, Atención de médicos veterinarios.</p>
<b>Viajes e intercambios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajar por lo general se encuentra dentro de sus proyectos a futuro: vivir, estudiar o conocer países diferentes al suyo.</li> <li>• La globalización, la masificación del internet y los medios digitales, la importancia de las redes sociales, los discursos sobre la apertura a un mundo multicultural, indudablemente han incidido en esa forma de concebir el viaje.</li> </ul> <p><b>Ejemplo de actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INTERCAMBIOS EN OTROS PAÍSES.</b> Asesoría en temas de intercambios y voluntariados en el exterior: documentación, bolsa de intercambios en universidades u otras instituciones, asesoría y logística de hospedaje, entre otros</li> <li>• <b>VIAJES AL INTERIOR. "CONOCER EL PAÍS AL QUE PERTENEZCO"</b></li> </ul>

## HÁBITOS SALUDABLES Y BIENESTAR INTEGRAL

**MAYOR CONCIENCIA DEL CUERPO:** Esta tendencia va en varios sentidos:

- **RELACIÓN CUERPO-MENTE.** Ejemplo de actividades: Yoga
- **ALIMENTACIÓN SALUDABLE.** Ejemplo de actividades: Ferias de mercados campesinos u orgánicos.
- **ONDA FIT e INTERÉS CRECIENTE POR PRACTICAR DEPORTES.** Ejemplo de actividades: Ciclismo urbano y de montaña, escalada y otras formas de acondicionamiento físico de alta resistencia.

**Anotación final sobre el tema de los BENEFICIOS que se podrían ofrecer a jóvenes para vincularlos a las cooperativas**

Partiendo de la premisa de que la mejor manera de saber cómo acercarse a la juventud y lograr atraerla, es preguntándole con qué tipo de beneficios o proyectos se identificarían, es decir conociéndolos un poco, nos parece pertinente sugerir que al interior de las coopera-

tivas evalúen los mecanismos para realizar un:

### ESTUDIO PARA CONOCER MEJOR A SUS JÓVENES

Cuando se hace un zoom sobre la juventud que particularmente visita, pertenece o es cercana a una cooperativa determinada, es posible percatarse de las características y expectativas específicas de ese público, reconocemos con

mayor nitidez el público al que nos enfrentamos.

Es evidente que los intereses o prioridades de la juventud pueden variar de una cooperativa a otra. Realizar un estudio a escala pequeña -sea cualitativo o cuantitativo-, le permitiría ser más asertiva y precisa a la hora de diseñar estrategias y acciones para cautivar a estos jóvenes desde sus propias realidades y necesidades.

Evento Zumbacoop, COEPROUASD (República Dominicana)



## 4. 2. LAS COOPERATIVAS CREADAS POR JÓVENES

### Balance

Los tipos de cooperativas que la juventud más tiende a crear son las universitarias/escolares y las de trabajo asociado. Partiendo de la experiencia de Marroneo (Cooperativa de los estudiantes de arquitectura de la Universidad de Puerto Rico) y Cambá (Cooperativa de trabajo asociado de Argentina, enfocada en el sector de servicios tecnológicos) realizamos el diagnóstico para entender cómo es el proceso de constitución y consolidación de las cooperativas de jóvenes. En la misma lógica del segmento anterior, se definieron categorías o temas en las que se agrupa las dificultades y oportunidades más importantes. Estas son:

#### A. DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE JÓVENES

#### B. PARTICIPACIÓN DE OTROS JÓVENES

### A. DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE JÓVENES

#### Barreras o dificultades

Algunas de las dificultades para constituir y darle continuidad a una cooperativa de jóvenes son:

- 1. DESCONOCIMIENTO DE LO OPERATIVO.** Sus miembros se ven obligados a ejecutar labores contables, financieras, jurídicas y administrativas de manera intuitiva, porque no están formados en dichas áreas.

*"A mí nunca me dieron una clase de administración de empresas, ni de cómo administrar una cooperativa y ese es mi rol actualmente. Entonces he tenido que aprender en el camino, de constabilidad, de recursos humanos,*

*leyes laborales, de cómo tomar decisiones operacionales para poder ayudar a mi cooperativa. En las clases de cooperativismo te hablan del modelo en sí, pero de cómo funcionan operativamente hablando, no."*

*Joven asociado a cooperativa universitaria*

- 2. LIMITACIONES QUE IMPONEN LOS REQUISITOS LEGALES**

Las cooperativas de jóvenes están reguladas por leyes nacionales que imponen requisitos que dificultan su creación. Ejemplo: La Ley especial de cooperativas juveniles de Puerto Rico establece que solamente pue-

den ser socios personas que pertenezcan a la institución y que tengan 29 años o menos, lo cual excluye a muchos jóvenes que podrían ser parte.

Los procesos para la constitución de una cooperativa son **burocráticos y desactualizados**. Exigen demasiados requisitos y algunos "sin un sentido claro". Ejemplo: En Costa Rica el número mínimo de miembros para las cooperativas de trabajo asociado es de 12, y para las cooperativas tradicionales de 20 personas como mínimo, mientras en otros países es suficiente empezar con 5 asociados. En caso de que alguno de los

miembros deba retirarse, la cooperativa debe ser disuelta.

#### Barreras o dificultades en las cooperativas universitarias o escolares:

- **FALTA DE TIEMPO**  
La vida universitaria es bastante intensa, tanto por carga académica como por actividades de esparcimiento y socialización). Esto impide que la juventud esté pendiente de la cooperativa tiempo completo.
- **INCONSTANCIA O FALTA DE COMPROMISO**  
Precisamente la "falta de tiem-

po" en la vida universitaria hace que la juventud sea más **inconstante** o dispersa, por lo que es mucho más complicado lograr involucrar a personas que estén dispuestas a comprometerse y a permanecer en las cooperativas por tiempos prolongados. Muy pocos se interesan por entrar a los cuerpos directivos porque esto les demanda labores extra como la redacción de informes, la asistencia a reuniones periódicas y otras tareas que no están dispuestos a hacer.  
*"Los consejos de nuestra cooperativa, brillan por su ausencia. Solo nos reunimos para lo*

*estrictamente necesario".*

*Joven asociado a cooperativa universitaria*

#### Barreras o dificultades en las cooperativas de trabajo asociado:

#### TRABAJAR COMO INDEPENDIENTE ES MUCHO MÁS COMPLICADO

La tarea de gestionar su propio trabajo, de garantizar la continuidad y flujo necesario de proyectos para que todos los miembros de la cooperativa tengan estabilidad laboral.

#### Oportunidades, retos y estrategias

El cooperativismo representa una muy buena alternativa de emprendimiento con un verdadero propósito colectivo, y en ese sentido una opción laboral que la mayoría de jóvenes no ha considerado con claridad, en parte porque las cooperativas no se han promocionado a sí mismas bajo esta bandera, con la que consideramos tiene grandes oportunidades.

Hasta ahora, han sido otro tipo de entidades las que han asumido el fomento, orientación y financiación del emprendimiento o del microempresarismo, sin embargo, el enfoque tiene elementos muy controversiales como por ejemplo:

- Se suelen privilegiar los esfuerzos y logros individuales
- En muchos casos, el alcance de estos programas se ve representado en una economía de pequeños negocios de subsistencia con pocas probabilidades de crecimiento y aporte

al desarrollo social.

- En el caso de algunos emprendimientos tecnológicos, tipo startups, el propósito último, es atraer a los grandes fondos de inversión de riesgo para capitalizar (y enriquecer a sus fundadores).

El sector cooperativo puede proclamarse como la opción de emprendimiento colectivo, que además se fundamenta en verdaderas redes de apoyo y cadenas de abastecimiento efectivas.

En los emprendimientos privados es usual ese desamparo (sólo impera la ley del más fuerte en el mercado) pero el cooperativismo tiene los instrumentos para proponer formas de emprendimiento firmes, bien respaldadas y con una finalidad más social y loable.

Precisamente una de las formas más contundentes en que los órganos de integración de las coopera-

tivas -como la ACI- pueden respaldar la constitución y consolidación de las cooperativas de Jóvenes es ejecutando un Programa integral que promueva el emprendimiento social y colectivo, que vaya más allá de los cursos que enseñan "el paso a paso para el desarrollo de ideas de negocio" y que no abarcan otro tipo de componentes y aprendizajes.

- 1. PROGRAMA INTEGRAL PARA EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y COLECTIVO EN LOS JÓVENES Y LAS JÓVENES**

*"Necesitamos acompañamiento en todas las etapas de la cooperativa, desde la primera reunión del grupo, hasta el día de la inauguración, e incluso uno o tres años después cuando ya se prevea estabilidad económica de la cooperativa"*

*Joven cooperativista*

El programa integral debería incluir los siguientes componentes:

- Respaldo financiero
- Formación
- Redes formales de contacto y trabajo
- Recursos y espacios
- Promoción

### I. Respaldo financiero

La juventud que decide emprender suele tener muchas dificultades para solicitar préstamos en entidades financieras tradicionales, sobre todo en la etapa inicial de sus proyectos, porque aún no cuentan con un buen historial crediticio o con la "capacidad de endeudamiento". En muchos casos acuden a sus familiares, amigos o entidades más flexibles para completar el capital de arranque.

Adicional a eso deben asumir gastos de mantenimiento, vacas flacas o crisis financieras y otros rubros cuando deciden crecer.

Ofrecer otras opciones, además de los créditos (tema que desarrollaremos más adelante), le generaría a la juventud una base sólida para consolidar sus proyectos.

#### Oportunidades:

- Becas al emprendedor
- Subsidios de dotación y sostenimiento
- Patrocinios o alianzas

- **Banco de proyectos** (Fondo con recursos destinados para financiar a proyectos viables elegidos a través de una convocatoria)

### II. Formación, asesoría y acompañamiento

No se trata tanto de capacitar en las competencias específicas del trabajo, sino en áreas que enseñen de manera realista a emprender y consolidar negocios o proyectos.

#### Oportunidades:

- **Mercadeo** enfocado en la evaluación y formulación de modelos de negocio "realmente" viables, evaluando elementos como la existencia de un mercado con intención de consumo, la facilidad de llegar a ese mercado a través de cadenas de distribución y claras posibilidades de éxito comercial.
- **Comportamiento del consumidor**
- **Gestión de proyectos**
- **Formulación de proyectos y ejecución de labores logísticas**
- **Capacitación en Ciencias Administrativas**
- **Capacitación en uso de herramientas digitales**
- **Community Management**
- **Conversatorios con jóvenes cooperativistas que hagan parte de cooperativas** exitosas para que hablen de su experiencia y asesoren nuevas iniciativas.
- **Formación especializada por sectores productivos:** Es im-

portante que jóvenes estén en contacto y aprendan de experiencias cercanas o similares a las de sus propias cooperativas. Estudiar el tema de la consolidación de cooperativas de jóvenes por sectores productivos específicos es bastante estratégico.

### III Redes formales de trabajo

#### Oportunidades:

- **Generar espacios y redes para la oferta y demanda de servicios de trabajadores independientes**

Posibilitar agremiaciones, estimular la asociatividad y facilitar la formalización de los canales de contacto.

A través de eventos: **ferias, ruedas con emprendedores, eventos de networking, y plataformas en medios digitales** que conecten o reúnan a oferentes y demandantes (empresas e independientes) para trabajos freelance o por prestación de servicios.

Pueden organizarse por sectores, gremios, clústeres o por cadenas de abastecimiento como **redes especializadas**.

Estas redes hacen mucho más directo el contacto y tal vez más ágil que a través de la intermediación de una bolsa de empleo tradicional.

Ejemplo: We are content, plataforma digital para redactores freelance: escriben sobre temas de su interés a petición de ciertas empresas.

### EJEMPLOS DE CAMPOS PROFESIONALES O LABORALES DONDE HAY GRANDES OPORTUNIDADES PARA JÓVENES

- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación; diseño y desarrollo de startups para múltiples soluciones (servicios, cívicas, comerciales) desarrollos web, aplicaciones móviles, etc.
- Colectivos artísticos y culturales. Producción y montaje de eventos.
- Consultorías, investigación y diseño de proyectos que impliquen reunir profesionales de áreas distintas.
- Servicios de formación, talleres, lúdica, metodologías didácticas y participativas. ejemplos: cooperativas de diseño e impresión gráfica, diseño industrial y textil, de fotógrafos.
- Profesiones y proyectos de servicios y comercio relacionados con nuevos estilos de vida y con el desarrollo sostenible
- **CASO: Cambá (Argentina)** --> Que reúne desarrolladores, técnicos y artistas que ofrecen soluciones tecnológicas para eventos, producciones artísticas e instalaciones interactivas.

- **Trabajo colaborativo y habilidades para la asociatividad:**

No se trata sólo de facilitar espacios de trabajo compartido sino de crear programas y estrategias para promover, enseñar, asesorar y acompañar a los independientes para que aprendan y logren trabajar en colectivo, de formar cooperativas, de realizar alianzas y formar redes de trabajo efectivo.

Se trata de que unan exitosamente su experticia, reputación, habilidades, capital, activos diversos, recursos humanos para fortalecer su productividad, competitividad y gestión comercial.

### IV. Recursos y espacios

#### Oportunidades:

- **Acceso a espacios de trabajo para jóvenes emprendedores**

- Atendiendo a las nuevas formas de trabajo:
- Salas abiertas con wifi y café.
- Aulas de trabajo o pequeñas oficinas.
- Pensar en la posibilidad de abrir una especie de Coworking.

- **Consultorio para apoyo a emprendedores:** Profesionales en ciencias de la administración, marketing, comunicaciones, servicios jurídicos y otros, con

disposición para asesorar a la juventud emprendedora.

### V. Promoción y circulación de su trabajo

#### Oportunidades:

- **Eventos periódicos de promoción:** Espacios donde los independientes puedan exponer y ofrecer sus productos y servicios en lugares propios y/o externos.

Las marcas o iniciativas pueden permanecer estáticas o variar cada 2 meses.

- **Mercado de servicios:** Ya no entre oferentes y demandantes (empresas e independientes), sino una feria comercial con los negocios y proyectos

# 5

# BARRERAS Y OPORTUNIDADES

En los siguientes esquemas se sintetizan los diagnósticos realizados en el capítulo anterior, tanto en el tema de las cooperativas y la juventud, como en el de las cooperativas creadas por jóvenes.

LAS COOPERATIVAS Y LA JUVENTUD		
Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
LA TAREA DE VINCULAR E INVOLUCRAR A LA JUVENTUD	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prejuicios que persisten</li> <li>Interés sólo funcional por las cooperativas</li> <li>Falta de compromiso y decisión en los órganos de dirección</li> <li>Requisitos inflexibles para ingresar</li> <li>Concepción de las cooperativas como instituciones rígidas</li> <li>Nuevas aspiraciones de jóvenes del sector rural</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Campañas creativas para "desmitificar" prejuicios</li> <li>Construir un programa de juventud serio y estructurado al interior de la cooperativa</li> <li>Flexibilización de los requisitos y procesos de ingreso</li> <li>Nuevas unidades de negocio</li> </ol>

de los independientes afiliados para ofrecer sus servicios y productos.

- GESTIONAR FACILIDADES PARA LA FORMALIZACIÓN:** Facilidades de índole normativo, tributario, etc.
- REDES DE TRABAJO COLABORATIVO** Fomentar la creación de Circuitos de trabajo o servicios entre cooperativas.
- PROGRAMA DE APADRINAMIENTO ENTRE COOPERATIVAS DE JÓVENES:** La idea del "apadrinamiento" es que cooperativas con mayor trayectoria y experiencia, asesoren y acompañen de cerca a las que recién se estén constituyendo. El hecho de que pertenezcan al mismo sector, enriquece el aprendizaje e incrementa las probabilidades de éxito en esas cooperativas "apadrinadas".

Una vez termine el proceso pueden pensarse como aliados para el trabajo colaborativo: entenderse por ejemplo como proveedores, facilitarse mutuamente recursos, espacios, etc.

**CASO:** Cambá (Argentina) Actividades de apadrinamiento a otras cooperativas.

Un proyecto mucho más ambicioso podría unir a varias instituciones cooperativistas y de otras índoles y crear un laboratorio de incubación de cooperativas de jóvenes.

- INTEGRACIÓN DE JÓVENES EMPRENDEDORES:** En ciertas circunstancias es preferible generar mecanismos para cooptar jóvenes que están interesados en constituir cooperativas en mercados que ya están copados, atomizados o que

pertencen a sectores poco rentables o poco viables; e integrarlos a cooperativas ya constituidas que desempeñen la misma actividad.

**Oportunidades puntuales para las cooperativas universitarias o escolares:**

- CONEXIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS UNIVERSITARIAS Y LAS DE TRABAJO ASOCIADO**

El ciclo del cooperativista escolar y universitario no puede terminar en ese escenario. Debe promoverse una transición a otras etapas en el sector cooperativo y esta puede darse a través del trabajo mancomunado y permanente con cooperativas de trabajo asociado.

## B. PARTICIPACIÓN DE OTROS JÓVENES

### Barreras o dificultades

- DESCONOCIMIENTO SOBRE EL MODELO Y LAS COOPERATIVAS DE JÓVENES**

Sin duda hay un amplio desconocimiento sobre estas opciones de cooperativismo. También son evidentes las dificultades y limitaciones que existen en cada país para su constitución. Sin embargo, hay una gran oportunidad de seducir a muchos jóvenes para construir proyectos de trabajo

en colectivo a través del cooperativismo.

- CREENCIAS QUE INHIBEN LA PARTICIPACIÓN**

**En las cooperativas universitarias o escolares:**

- Evitar el trámite para asociarse Algunos imaginan que es engorroso.
- Crear que su participación

les va a demandar mucho tiempo.

- No querer sacrificar el tiempo de descanso, o el que pueden emplear en otros intereses

**En las cooperativas de trabajo asociado**

- Las cooperativas no cuentan con un modelo empresarial rentable.

Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
<b>JÓVENES EN LA DIRIGENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja presencia de jóvenes en la dirigencia</li> <li>2. Baja participación de las mujeres en órganos de gobierno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de formación dirigencial bien estructurados</li> </ol>
<b>COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL MODELO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa difusión</li> <li>2. Alcance limitado de la educación en cooperativismo</li> <li>3. Poco uso de los medios y estrategias digitales</li> <li>4. Comunicación anticuada y poco efectiva con la juventud</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campaña intensiva de comunicación</li> <li>2. Uso de las Tic</li> <li>3. Comunicación acertada de los beneficios que interesan a la juventud.</li> <li>4. Acercamiento al lenguaje audiovisual</li> <li>5. Implementación del concepto de una cooperativa expandida</li> <li>6. Equipo de comunicadores del modelo cooperativista</li> <li>7. Comité internacional que centralice las comunicaciones del sector cooperativista</li> </ol>
<b>EDUCACIÓN PARA EL COOPERATIVISMO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se educa para el cooperativismo</li> <li>2. Número insuficiente de docentes que puedan encargarse</li> <li>3. Otros temas de educación ocupan la agenda de las instituciones</li> <li>4. Formación tradicional, poco innovadora.</li> <li>5. No buscan audiencias en nuevos espacios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colegios cooperativistas o convenios con instituciones educativas</li> <li>2. Construcción de una pedagogía cooperativa</li> <li>3. Cambiar esquema de las inducciones para asociados</li> <li>4. Equipos de jóvenes para desarrollar procesos de formación</li> <li>5. Usar temas de formación de interés: emprendimiento y coworking</li> </ol>

Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
<b>POLÍTICAS PÚBLICAS; EL PAPEL DEL GOBIERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se aplican acciones o mecanismos para la promoción del modelo</li> <li>2. No se aplican las leyes pro-cooperativismo. Como señalamos en el tema anterior,</li> <li>3. Poca promoción de políticas que respaldan el cooperativismo juvenil</li> <li>4. El tema no tiene lugar en las agendas ni públicas, ni privadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación del sector en la elaboración, implementación y seguimiento de las políticas públicas.</li> <li>2. Actividades en conjunto con organismos públicos para generar mayor visibilidad del sector cooperativo y sus aportes para el desarrollo humano.</li> </ol>
<b>REDES ENTRE JÓVENES, COOPERATIVAS Y ÓRGANOS DE INTEGRACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de trabajo integrado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación de redes, asociaciones o alianzas entre jóvenes</li> <li>2. Crear eventos y espacios que promuevan el encuentro permanente.</li> <li>3. Respaldar la participación continua en eventos y encuentros de juventudes cooperativistas</li> <li>4. Homogeneizar estrategias a nivel Latinoamérica</li> </ol>
<b>BENEFICIOS O PROGRAMAS PARA JÓVENES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficios desconectados de los intereses y formas de ser de la juventud</li> <li>2. Baja inversión en este "rubro"</li> </ol>	<p><b>Educación profesional y para la vida</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de becas e incentivos para la educación superior</li> <li>2. Fomento de intercambios internacionales</li> <li>3. Formación holística</li> </ol> <p><b>Empleo, emprendimiento y estabilidad económica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusión de nuevas áreas de trabajo</li> <li>2. Prácticas profesionales en las cooperativas</li> </ol>

Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Creación o uso de bolsas de empleo</li> <li>4. Ferias de empleo</li> <li>5. Promoción del emprendimiento</li> <li>6. Facilidades para que jóvenes accedan a créditos en el sector solidario</li> <li>7. Programa de ahorro para jóvenes</li> </ol> <p><b>Recreación y cultura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conexión con intereses particulares de los jóvenes y las jóvenes de hoy</li> </ol> <p>Estudio para conocer mejor a sus jóvenes</p>

Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Redes de trabajo colaborativo fomentar la creación de circuitos de trabajo o servicios entre cooperativas.</li> <li>4. Programa de apadrinamiento entre cooperativas de jóvenes</li> <li>5. Integración de jóvenes emprendedores</li> </ol> <p><b>Oportunidades puntuales para las cooperativas universitarias o escolares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión entre las cooperativas universitarias y las de trabajo asociado</li> </ul>
<b>PARTICIPACIÓN DE OTROS JÓVENES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento sobre el modelo y las cooperativas de jóvenes</li> <li>2. Creencias que inhiben la participación</li> </ol>	

## LAS COOPERATIVAS CREADAS POR JÓVENES

Categoría	Barreras o dificultades	Oportunidades, retos y estrategias
<b>DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE JÓVENES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de lo operativo</li> <li>2. Limitaciones que imponen los requisitos legales</li> </ol> <p><b>Barreras o dificultades en las cooperativas universitarias o escolares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo</li> <li>• Inconstancia o falta de compromiso</li> </ul> <p><b>Barreras o dificultades en las cooperativas de trabajo asociado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar como independiente es mucho más complicado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa integral para el fomento del emprendimiento social y colectivo en la juventud. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Respaldo financiero</li> <li>b. Formación</li> <li>c. Redes formales de contacto y trabajo</li> <li>d. Recursos y espacios</li> <li>e. Promoción</li> </ol> </li> <li>2. Gestionar facilidades para la formalización</li> </ol>

# AUTORES

## Consultores de Etnológica: Orientadores y redactores del Estudio

### PAULO OCHOA CONSULTOR -ETNOLÓGICA, COLOMBIA

Investigador, docente y consultor organizacional, experto en Comportamiento del Consumidor. Fundador y actual Director Estratégico de Etnológica, empresa de investigación y conocimiento aplicado, basada en el estudio profundo de diversos grupos humanos, entornos socio-culturales, tendencias y fenómenos de consumo.

Ha liderado más de 80 estudios y consultorías estratégicas para reconocidas organizaciones de Colombia y Latinoamérica. Docente por más de 12 años en la Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia y Universidad Pontificia Bolivariana. También es conferencista, gestor cultural y cooperativista.

### LAURA LÓPEZ CONSULTORA -ETNOLÓGICA, COLOMBIA

Socióloga de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia), con amplia experiencia en proyectos de investigación social y de mercados. Asesora de proyectos

## Comité consultivo Cooperativas de las Américas: Elaboración de Estudio de Casos

### ANGÉLICA SOBERANES, MÉXICO

Presidenta del Comité Regional de Juventud. Coordinadora de Comunicación Corporativa en Cooperativa La Cruz Azul, organización productora y comercializadora de cemento desde 1881 y conformada como cooperativa desde 1931. Delegada de la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana ante JOVENMEX (Comité de Juventud Cooperativo de México) donde se desempeña como vicepresidenta, presidenta y co-fundadora del COJUCOOP (Comité Juvenil de Cooperativas de Actividades Diversas) perteneciente a la Confederación Nacional Cooperativa.

### CARLOS MEDRANO, REPÚBLICA DOMINICANA

Miembro del consejo de administración de Cooperativas de las Américas. Subgerente en la Cooperativa Nacional de Maestros de su país y presidente del comité de juventud de la misma. Además pertenece al Comité Nacional de Juventud de Cooperativas de República Dominicana y a la Alianza Mundial de Juventud.

### LISETH GUZMÁN, COSTA RICA

Periodista y Licenciada en Comunicación de Mercadeo; gestora en neuromarketing cooperativo. Gerente de Comunicación e Imagen del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, institución estatal encargada del fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica. Más de 11 años de experiencia en el sector cooperativo costarricense y miembro del Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas.

### VICTORIA SOLERO, PUERTO RICO

Principal Ejecutiva de IUPICOOP Café, una cooperativa ubicada en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, que vende café y alimentos livianos. Sus trabajadores socios son estudiantes o egresados de la Universidad de Puerto Rico. Actualmente preside el Comité Nacional de Jóvenes Cooperativistas, adscrito a la Liga de Cooperativas de Puerto Rico. Fue parte de la Junta Directiva del Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas durante un año.

### LEIDY RESTREPO, COLOMBIA

Asistente de Presidencia Ejecutiva de Coomeva. Coomeva es una organización cooperativa de profesionales y sus familias, que se asocian para satisfacer necesidades comunes, nació en 1964 por iniciativa de un grupo de 27 médicos, bajo la denominación de Cooperativa Médica del Valle, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, actualmente cuenta con 240 mil asociados. Vicepresidente de la Junta Directiva de Juventud de Cooperativas de las Américas y Delegada por Coomeva en el Comité de Juventud de Confecoop Valle.

### PIERRE-ANNE TURMEL, CANADÁ

Consejera en gestión de proyectos estratégicos de educación en el Consejo de Cooperativas y Mutuales de Quebec, y coordinadora de la Fundación para la Educación Cooperativa y Mutual, donde colabora con un equipo que desarrolla proyectos de emprendimiento cooperativo con jóvenes en las escuelas. Coordina un comité juvenil (de personas entre los 18 y 35 años) en Quebec, y es su representante a nivel nacional en la organización Cooperativas y Mutuales Canadá.

### ALICIA CHÁVEZ, PERÚ

Licenciada en Administración de Empresas con estudios de Maestría en Negocios Bancarios, Gerente General de la COOPAC Francisco Bolognesi Ltda., cooperativa con 48 años de vida institucional, miembro fundador del Comité Juvenil ACI - Perú. Integrante de la junta directiva del Comité Regional de Juventud de Cooperativas de las Américas desde el año 2014, docente universitaria con más de 10 años de experiencia en el sector cooperativo peruano.



## **Juventud y cooperativismo en América:** Casos de integración juvenil en el sector cooperativo

"La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Cooperativas de las Américas y en ningún caso debe de considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea."