



Kit de conocimientos para profesionales: La transición digital y ecológica en las cooperativas agroalimentarias

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI



REPUBLIC OF TÜRKİYE
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
DIRECTORATE FOR EU AFFAIRS



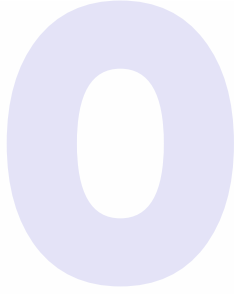
TÜRKİYE ULUSAL AJANSI
TURKISH NATIONAL AGENCY



Financiado por
la Unión Europea

ÍNDICE

0. Cómo utilizar este kit	01
Objetivo	01
A quién va dirigido este kit	02
Cómo se puede utilizar este kit	02
1. Metodología	03
2. ¿Cómo pueden los jóvenes cooperativistas crear comunidades en torno a la transición?	05
3. Planificar, poner en marcha, supervisar y gestionar la transición en consonancia con la identidad cooperativa	06
4. Perspectivas de los jóvenes sobre la transición digital y verde en las cooperativas	07
Un taller en el que participaron jóvenes cooperativistas de Italia, España y Turquía para imaginar la transición digital y verde	07
5. El Canva para diseñar la transición digital y verde	13
6. Conclusiones y consideraciones	15
6.1 Principales conclusiones y recomendaciones del kit de herramientas	17



Cómo utilizar este kit

Objetivo

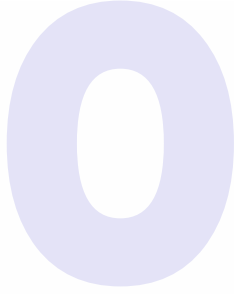
Este kit de conocimientos para profesionales se ha desarrollado como una **herramienta práctica para ayudar a los jóvenes y a los actores cooperativos** a comprender, planificar, implementar, gestionar y promover **las transiciones digital y verde en las cooperativas agroalimentarias**.

En lugar de ofrecer teoría abstracta u orientación puramente técnica, el kit se centra en **los retos y oportunidades reales de las cooperativas**, ayudando a los usuarios a traducir los objetivos políticos generales y las tendencias de innovación en **acciones concretas a nivel cooperativo**. La digitalización y la sostenibilidad no se tratan como fines en sí mismas, sino como **medios para fortalecer las cooperativas**, mejorar las condiciones de trabajo y de vida en la agricultura y hacer que el sector resulte más atractivo y viable para las generaciones más jóvenes.

En esencia, este kit tiene como objetivo:

- ayudar a los jóvenes cooperativistas a **comprender las vías de transición digital y verde** en el sector agroalimentario;
- proporcionar **orientación práctica** sobre cómo diseñar, poner en marcha, supervisar y adaptar los procesos de transición dentro de las cooperativas;
- apoyar a los jóvenes para que asuman un **papel activo como agentes del cambio**, en lugar de ser receptores pasivos de la innovación;
- ofrecer herramientas para **promover transiciones inclusivas, centradas en las personas e impulsadas por las cooperativas** dentro de sus organizaciones y territorios.

El kit se basa en la experiencia de cooperativas y ecosistemas agroalimentarios de **España, Italia y Turquía**, y se apoya en buenas prácticas identificadas, lecciones aprendidas y marcos políticos a nivel europeo y nacional. Aunque arraigados en estos tres contextos, los enfoques y herramientas propuestos están diseñados para ser **transferibles y adaptables** a otras realidades cooperativas.



Cómo utilizar este kit

A quién va dirigido este kit

Este kit de conocimientos está dirigido principalmente a:

- **jóvenes cooperativistas**, incluidos socios, trabajadores y jóvenes interesados en unirse o dar forma a cooperativas agroalimentarias;
- **gestores y líderes cooperativos** que deseen involucrar a las generaciones más jóvenes en estrategias de transición digital y ecológica;
- **formadores, facilitadores y educadores** que trabajan con cooperativas, grupos juveniles y organizaciones rurales;
- **organizaciones juveniles y asociaciones cooperativas** dedicadas a la promoción, el desarrollo de capacidades y la planificación estratégica.

Aunque se ha desarrollado en el marco del proyecto Erasmus+ Youth4Coops, el kit es intencionadamente inclusivo y puede ser utilizado por **grupos de edades mixtas e intergeneracionales**, reflejando el principio cooperativo de participación democrática y responsabilidad compartida.

Cómo se puede utilizar este kit

El kit está diseñado como un **recurso flexible y modular**, que puede utilizarse de diferentes maneras en función de las necesidades y los contextos:

- **Para el autoaprendizaje**, permitiendo a los jóvenes cooperativistas explorar conceptos clave, reflexionar sobre su propia experiencia cooperativa e identificar posibles puntos de partida para la acción.
- **En talleres de formación**, como itinerario de aprendizaje estructurado para sesiones en grupo, aprendizaje entre pares y debates facilitados sobre la transición digital y ecológica.
- **Para la reflexión estratégica dentro de cooperativas o asociaciones**, apoyando a juntas directivas, equipos de gestión y grupos de jóvenes en la evaluación de las prácticas actuales, la identificación de carencias y el diseño conjunto de estrategias futuras.

Se anima a los usuarios a **adaptar el contenido**, seleccionar las secciones pertinentes y combinar las herramientas y preguntas proporcionadas con sus propios conocimientos locales. El kit no propone un único modelo de transición, sino que invita a las cooperativas y a los jóvenes a **construir sus propios caminos**, arraigados en los valores cooperativos, las necesidades territoriales y las visiones compartidas para un futuro sostenible..

Metodología

Este kit de conocimientos para profesionales es el resultado de una **metodología participativa, orientada a la práctica y basada en las cooperativas**, diseñada para garantizar la pertinencia, la usabilidad y la transferibilidad para los jóvenes y las cooperativas agroalimentarias de **Italia, España y Turquía**.

Mapeo de buenas prácticas en tres países

El punto de partida del kit es un **mapeo comparativo de buenas prácticas** sobre la transición digital y verde en cooperativas agroalimentarias llevado a cabo en los tres países socios. El mapeo se centró en cooperativas e iniciativas relacionadas con las cooperativas que ya están experimentando con herramientas digitales, medidas de sostenibilidad o enfoques integrados de «transición doble».

En los informes de los tres países surgieron varias **limitaciones comunes**:

- el envejecimiento de la población agrícola y las dificultades para la renovación generacional;
- las limitadas competencias digitales y el acceso desigual a la tecnología, especialmente en las zonas rurales;

- los elevados costes de inversión iniciales y la incertidumbre sobre la rentabilidad;
- la fragmentación de las explotaciones agrícolas y las cadenas de suministro, lo que limita la capacidad individual para innovar;
- la presión normativa, percibida como una carga más que como una oportunidad.

Al mismo tiempo, el análisis puso de relieve importantes **oportunidades**:

- las herramientas digitales pueden reducir la carga de trabajo, mejorar la toma de decisiones y aumentar la transparencia;
- las prácticas ecológicas pueden reducir los costes a largo plazo, mejorar la resiliencia ante el cambio climático y reforzar el posicionamiento en el mercado;
- la diversificación (energía, transformación, servicios, turismo) abre nuevas perspectivas más allá de la agricultura tradicional;
- los jóvenes suelen sentirse más cómodos con las herramientas digitales y los discursos sobre la sostenibilidad.



El futuro de las cooperativas agroalimentarias no se construirá solo con tecnología, sino con personas —y con los jóvenes en particular— que puedan conectar la innovación, la sostenibilidad y la cooperación.

Metodología

El análisis muestra que **las cooperativas están especialmente bien posicionadas para responder a estos retos**, ya que pueden poner en común recursos, repartir riesgos, proporcionar apoyo técnico, garantizar la inclusión de miembros con diferentes habilidades e integrar la innovación en estructuras de gobernanza democráticas. Esto convierte a las cooperativas en una palanca clave para garantizar que las transiciones digital y ecológica sean **colectivas, justas y socialmente sostenibles**, en lugar de excluyentes.

Alineación con los marcos políticos de la UE

El kit se enmarca en **las orientaciones políticas clave de la Unión Europea**, que proporcionan tanto una dirección estratégica como una justificación práctica para la acción a nivel cooperativo.

- El **Pacto Verde Europeo** y la **Estrategia «De la granja a la mesa»** hacen hincapié en los sistemas alimentarios sostenibles, la reducción del impacto medioambiental, la eficiencia en el uso de los recursos y la distribución equitativa del valor a lo largo de la cadena.
- **La Década Digital** destaca la importancia de las competencias digitales, la conectividad, la innovación basada en datos y la digitalización centrada en las personas, incluso en contextos rurales y agrícolas.

En lugar de reproducir el lenguaje político, el kit traduce estos marcos en **implicaciones prácticas para las cooperativas y los jóvenes**, mostrando cómo las prioridades de la UE pueden convertirse en oportunidades para el desarrollo cooperativo, la participación juvenil y la resiliencia territorial.

Los valores y principios cooperativos como lente orientadora

Todo el contenido se ha interpretado y adaptado a través del prisma de **la identidad, los valores y los principios cooperativos** —como el control democrático de los socios, la educación y la formación, la cooperación entre cooperativas y la preocupación por la comunidad—. Esto garantiza que la transición digital y verde no se trate como un proceso puramente técnico, sino como una **transformación cultural y organizativa** coherente con el modelo cooperativo.

Un enfoque participativo y basado en la práctica

Por último, el kit se ha concebido como un **producto vivo y colectivo**. Su estructura, preguntas y herramientas se desarrollaron con la intención de ser **probadas, debatidas y perfeccionadas junto con jóvenes cooperativistas**. En particular, el kit se diseñó para ser co-desarrollado y validado durante un taller conjunto en el que participaron **30 jóvenes cooperativistas de España, Italia y Turquía**, creando un espacio de aprendizaje compartido entre países.

Por este motivo, el kit hace especial hincapié en:

- preguntas prácticas en lugar de respuestas prescriptivas;
- herramientas y marcos de reflexión;
- casos reales en lugar de modelos abstractos.

La metodología refleja una convicción fundamental: **los jóvenes cooperativistas aprenden mejor conectando la experiencia, el diálogo y la acción**, y las transiciones digital y verde son más eficaces cuando se construyen conjuntamente.

¿Cómo pueden los jóvenes cooperativistas construir comunidades en torno a la transición?

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Durante esta sesión, al responder y debatir juntos las respuestas, los jóvenes podrían:

- entender **la transición como un proceso**, no como un proyecto puntual;
- identificar **las necesidades reales de las cooperativas** relacionadas con el cambio digital y ecológico;
- practicar **el diseño conjunto de los pasos de la transición**;
- reforzar la confianza en su **papel como jóvenes co-diseñadores**, y no solo como usuarios.

Preguntas en Mentimeter: <https://www.menti.com/ale5grpepvce>

- ¿Qué es para ti la transición digital y verde? (WorldCloud)
- ¿Por qué la transición digital y verde es importante para los cooperativistas? (Pregunta abierta)
- ¿Cómo te imaginas la transición digital y verde en una cooperativa agrícola? Por supuesto, puedes imaginar o referirte al caso de tu cooperativa o no. (Pregunta abierta)
- ¿Cómo se puede vincular la transición a los principios cooperativos? Para garantizar la diversidad, la inclusión y el carácter centrado en las personas de la transición, sin ninguna exclusión... (Pregunta abierta)
- Piensa en las limitaciones... Identifica 2-3 problemas reales a los que podría enfrentarse una cooperativa/asociación en la transición digital y verde. (Pregunta abierta)
- Piensa en las soluciones... Identifica 2 o 3 posibles soluciones que una cooperativa o asociación podría proponer y adaptar en su propia estrategia de transición digital y verde. (Pregunta abierta)
- Según su experiencia, las cooperativas son actualmente... (Respuesta múltiple)
- ¿Qué deberían hacer MÁS o MENOS las cooperativas para apoyar a los jóvenes en la transición? (Pregunta abierta)



Planificar, poner en marcha, supervisar y gestionar la transición en consonancia con la identidad cooperativa

Ejercicio 3.1: Diseñar la transición juntos

Cada grupo rellena un lienzo de codiseño de la transición:

- *Objetivo: ¿Qué queremos mejorar?*
- *¿Quién decide? (junta directiva, miembros, grupo de jóvenes, mixto)*
- *¿Quién debe participar desde el principio?*
- *¿Qué conocimientos faltan?*
- *¿Qué podría salir mal si los jóvenes no participan?*



Pregunta en Mentimeter: Mentimeter Check-in (Encuesta)

En tu cooperativa actual, los jóvenes participan en la planificación de las transiciones... (Respuestas múltiples)

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo
- Siempre



Pregunta en Mentimeter

Cuando su cooperativa evalúa un proyecto, ¿qué se suele medir? (Respuestas múltiples)

Opciones:

- Costes
- Productividad
- Cumplimiento
- Impacto medioambiental
- Satisfacción de los miembros
- Participación de los jóvenes
- Nada / no está claro

¿Qué deberíamos supervisar realmente? (Respuesta múltiple) Elige 1 indicador o propone más:

- Económico
- Medioambiental
- Social / relacionado con la juventud



Ejercicio 3.2: Los grupos imaginan los primeros seis meses de implementación y responden:

1. ¿Cuál es el primer pequeño paso? (proyecto piloto, prueba, formación)
2. ¿Quién apoya a los miembros durante el cambio?
3. ¿Qué habilidades se necesitan?
4. ¿Qué resistencia podría surgir?
5. ¿Cómo evitamos excluir a los miembros de más edad o menos familiarizados con la tecnología digital?

Variación del juego de roles

Cada grupo debe asignar: un joven cooperador, un miembro mayor y un directivo o técnico. Deben explicar el plan desde las tres perspectivas.



Perspectivas de los jóvenes sobre la transición digital y verde en las cooperativas

Un taller en el que participaron jóvenes cooperativistas de Italia, España y Turquía para imaginar la transición digital y verde

Esta sección presenta las principales conclusiones de un taller participativo realizado en el marco del proyecto Youth4Coops, en el que participaron **28 miembros de cooperativas** de: Italia (6 participantes), España (12 participantes) y Turquía (10 participantes).

El ejercicio tenía como objetivo recabar **las perspectivas de los jóvenes y los profesionales** sobre las transiciones digital y verde en las cooperativas agroalimentarias, centrándose en las percepciones, los retos, las oportunidades y las soluciones prácticas.

Cómo entienden los participantes la transición

Los participantes asocian la transición digital y verde con una combinación de:

- **Sostenibilidad y responsabilidad medioambiental**
- **Modernización e innovación**
- **Mejoras en la eficiencia y la productividad**
- **Cambio orientado al futuro**
- **Complejidad administrativa (burocracia)**

Conclusión clave: Aunque la transición se reconoce ampliamente como necesaria, también se percibe como **compleja y lastrada por la burocracia**, lo que puede desanimar la participación, especialmente entre los jóvenes.

Por qué los jóvenes deberían participar

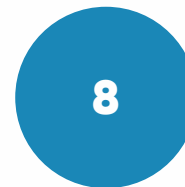
Los participantes identificaron varias motivaciones importantes:

- Mejorar **la eficiencia económica** y reducir los costes
- Aumentar **la competitividad en el mercado**
- Fortalecer **la resiliencia a largo plazo** de las cooperativas
- Apoyar **la sostenibilidad medioambiental**
- Facilitar **el relevo generacional en la agricultura**

Conclusión para los jóvenes cooperativistas:

La transición digital y ecológica no se limita a la responsabilidad medioambiental: es una **oportunidad estratégica para remodelar el futuro de las cooperativas** y crear espacio para nuevas funciones, competencias y liderazgo.

¿Qué deberíamos monitorizar realmente?



Medio ambiente



Economía



Participación social y de los jóvenes miembros

El papel actual de las cooperativas

La mayoría de los participantes ven a las cooperativas como **posibles impulsoras de la transición, pero aún no plenamente activas.**

Son menos los encuestados que las consideran líderes, mientras que una pequeña minoría las ve como obstáculos. Existe **un potencial sin explotar**: las cooperativas son estructuras que inspiran confianza, pero a menudo carecen de la **capacidad, la visión o las herramientas** necesarias para liderar la transformación.

Participación de los jóvenes: aún limitada

Los jóvenes están **presentes, pero no tienen voz ni voto**: no participan de forma sistemática en los procesos de toma de decisiones.

Lo que miden las cooperativas frente a lo que deberían medir

Los resultados del taller ponen de manifiesto un claro desequilibrio en la forma en que las cooperativas evalúan actualmente su desempeño. La mayoría de los participantes

señalaron que **los sistemas de evaluación siguen centrándose en gran medida en los indicadores económicos, siendo los costes la métrica dominante.** En menor medida, las cooperativas también tienen en cuenta la satisfacción de los socios y, más ocasionalmente, la productividad.

Sin embargo, este enfoque parece cada vez más insuficiente en el contexto de las transiciones digital y verde. Los participantes hicieron hincapié en que varias dimensiones cruciales siguen siendo en gran medida ignoradas. En particular, el impacto ambiental, la participación de los jóvenes y el compromiso social más amplio rara vez se supervisan de manera estructurada. Incluso los indicadores de cumplimiento, que están cobrando mayor relevancia en los marcos de sostenibilidad, suelen estar ausentes.

Cuando se les preguntó qué se debería medir, los participantes apuntaron hacia un sistema más equilibrado y con visión de futuro. Destacaron la importancia de integrar el rendimiento económico con la sostenibilidad medioambiental y las dimensiones sociales, incluida la participación activa de los miembros jóvenes. En general, el debate reveló una brecha significativa entre las prácticas actuales —que siguen arraigadas en una perspectiva económica estrecha— y un enfoque deseado que adopte un marco de sostenibilidad más holístico.

Principales barreras para la transición

Los participantes identificaron una amplia gama de barreras que van más allá de los retos puramente técnicos. Estos obstáculos pueden agruparse en dimensiones estructurales, humanas y territoriales, todas las cuales interactúan y se refuerzan mutuamente.

Desde una perspectiva estructural, una de las cuestiones más mencionadas es el elevado **coste** inicial **asociado a las innovaciones digitales y ecológicas**. A esto se suman **la complejidad burocrática y las restricciones normativas**, que a menudo hacen que el acceso a la financiación resulte difícil y requiera mucho tiempo. Los limitados recursos financieros restringen aún más la capacidad de las cooperativas para invertir en una transformación a largo plazo.

Al mismo tiempo, los factores humanos y culturales desempeñan un papel decisivo. Muchos participantes señalaron los

bajos niveles de competencias digitales entre los agricultores, lo que dificulta la adopción de nuevas tecnologías. Además, la resistencia al cambio, especialmente entre las generaciones de más edad, genera fricciones internas dentro de las cooperativas. Esto suele estar relacionado con la falta de oportunidades de formación y la insuficiente concienciación sobre los beneficios de la transición.

Las disparidades territoriales también se revelaron como un reto importante. En muchas zonas rurales, la brecha digital sigue siendo una barrera importante, ya que la infraestructura y la conectividad limitadas restringen el acceso a las herramientas y los servicios digitales.

En conjunto, estas conclusiones sugieren que la transición no es simplemente una cuestión de introducir nuevas tecnologías. Se trata más bien de un proceso profundamente humano y sistémico, que requiere una acción coordinada en las dimensiones económica, social e institucional.

En tu cooperativa/asociación actualmente, ¿los jóvenes participan en la planificación de las transiciones?

0

Nunca

9

A veces

6

A menudo

2

Siempre

Soluciones propuestas por los participantes

En respuesta a estos retos, los participantes propusieron una serie de soluciones que reflejan un enfoque integral e integrado de la transición.

En el ámbito tecnológico, existe un gran interés en **impulsar la digitalización de los procesos administrativos**, reducir el papeleo y **mejorar la eficiencia**. Los participantes también destacaron el potencial de herramientas innovadoras, como la inteligencia artificial, los drones y las tecnologías de agricultura de precisión, para mejorar la productividad y la sostenibilidad. El desarrollo de plataformas digitales dentro de las cooperativas se consideró un paso clave para mejorar la gestión, la comunicación y la transparencia.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. Un tema central que surgió del debate es la **necesidad de fomentar las capacidades**. Los participantes destacaron la importancia de los programas de formación, las actividades de sensibilización y **las oportunidades de aprendizaje entre pares e intercambio de conocimientos**. El fortalecimiento del capital humano se considera

esencial para garantizar que las innovaciones se adopten y gestionen de manera eficaz.

La gobernanza también desempeña un papel crucial. Muchos participantes hicieron hincapié en la **necesidad de involucrar a los jóvenes de forma más activa en los procesos de toma de decisiones, avanzando hacia modelos participativos más inclusivos y es**. Esto incluye crear un espacio para estrategias de empoderamiento y adoptar enfoques ascendentes que reflejen las necesidades y perspectivas de los miembros de las cooperativas.

Por último, se consideran indispensables los mecanismos de apoyo económico. Entre las medidas sugeridas se incluyen incentivos específicos para los jóvenes agricultores, un acceso simplificado a la financiación y la creación de nuevas oportunidades de empleo dentro de las cooperativas.

En general, las soluciones propuestas ponen de relieve que una transición exitosa requiere una combinación de innovación tecnológica, desarrollo de competencias y transformación de la gobernanza.

Qué deberían hacer más (y menos) las cooperativas

El debate también proporcionó indicaciones claras sobre cómo las cooperativas deberían adaptar sus estrategias y prácticas.

Los participantes expresaron una fuerte demanda de aumentar los esfuerzos en varias áreas clave. En primer lugar, las cooperativas deben **involucrar activamente a los jóvenes en la gobernanza**, asegurándose de que sus perspectivas y habilidades contribuyan a las decisiones estratégicas. También es necesario **invertir más en educación y formación**, permitiendo a los miembros desarrollar las competencias necesarias para la transición digital y verde.

Además, los participantes destacaron la importancia de **reconocer y valorar las habilidades de los jóvenes**, especialmente en relación con la innovación y las nuevas tecnologías. **También se identificaron como acciones fundamentales la oferta de incentivos económicos y el fortalecimiento de la colaboración y la creación de comunidad.**

Al mismo tiempo, se anima a las cooperativas a reducir las prácticas que obstaculizan el cambio. Esto incluye minimizar los trámites burocráticos, alejarse de los modelos de toma de decisiones de arriba abajo y abordar la resistencia a la innovación dentro de la organización.

Estas reflexiones apuntan hacia una transformación más amplia: las cooperativas deben volverse más inclusivas, flexibles y orientadas a los jóvenes, al tiempo que mantienen su identidad colectiva.

Vinculación de la transición con los principios cooperativos

Un resultado importante del taller es la fuerte alineación identificada entre la transición digital y verde y los principios cooperativos, en consonancia con la identidad cooperativa.

Los participantes vincularon sistemáticamente la transición con principios como la participación democrática, la inclusión y la equidad, la transparencia y la responsabilidad compartida. La idea

del desarrollo impulsado por la comunidad también se reveló como fundamental, reforzando el papel de las cooperativas como actores arraigados localmente capaces de impulsar el cambio.

Además, la transición se asoció con el uso responsable de los recursos y la sostenibilidad a largo plazo, que ya están integrados en el pensamiento cooperativo.

Esto sugiere que la transición digital y verde no debe considerarse un proceso externo o impuesto. Más bien, representa una **evolución natural de la identidad cooperativa**, que se basa en los valores existentes al tiempo que los adapta a los retos contemporáneos.

Perspectivas transnacionales

A pesar de la diversidad de contextos, los participantes de Italia, España y Turquía mostraron un notable grado de convergencia en sus perspectivas.

En los tres países, **se identificó la burocracia como una barrera importante**, junto con la **falta de competencias digitales y la necesidad de una mayor participación de los jóvenes**. Los participantes también compartieron una fuerte conciencia de la importancia de la sostenibilidad y la resiliencia como principios rectores para el futuro de las cooperativas.

Aunque surgieron algunas diferencias en cuanto a los aspectos más destacados —como un mayor énfasis en el empleo en España, las cuestiones de gobernanza en Italia y las necesidades de formación en Turquía—, el panorama general es de retos compartidos y prioridades comunes.

Esta convergencia sugiere que la transición digital y ecológica de las cooperativas no es solo una cuestión local, sino un reto compartido a nivel europeo e internacional, que requiere respuestas coordinadas y colaborativas.

Implicaciones prácticas para los jóvenes cooperativistas

A partir del taller, los jóvenes cooperativistas pueden:

- Toma la iniciativa:** propone proyectos piloto (herramientas digitales, prácticas sostenibles)
- Crea alianzas:** Involucra a tus compañeros y crea comunidades de práctica
- Abogar por el cambio:** impulsar la inclusión en las estructuras de gobernanza
- Desarrolla habilidades:** invierte en competencias digitales, medioambientales y de gestión
- Utilizar el modelo cooperativo de forma estratégica:** Aprovechar la acción colectiva para reducir riesgos y costes

Mensajes clave

- ✓ La transición digital y ecológica es **necesaria, pero aún no está plenamente operativa** en las cooperativas
- ✓ Los jóvenes son **actores esenciales**, pero siguen estando infrarrepresentados en la toma de decisiones
- ✓ Los mayores retos **no son solo técnicos, sino también culturales e institucionales**
- ✓ La transición está en perfecta sintonía con **los valores y principios cooperativos**
- ✓ El éxito requiere un **enfoque holístico: tecnología + personas + gobernanza**

Este es un informe del taller Youth4Coops; ahora,



Puedes utilizar y adaptar este ejercicio dentro de tu red de jóvenes cooperativistas para imaginar la transición digital y verde.

<https://www.menti.com/ale5grpepvce>



El lienzo de Canva para diseñar la transición digital y verde

Le **Canvas de Planificación de la Transición** está diseñado como una **herramienta colectiva sencilla pero potente** para ayudar a las cooperativas —y especialmente a los jóvenes cooperativistas— a **comprender, imaginar y estructurar sus vías de transición digital y verde**.

Con demasiada frecuencia, la transición se percibe como algo abstracto, técnico o impuesto desde fuera: una nueva normativa que cumplir, una tecnología que adoptar o un proyecto impulsado por oportunidades de financiación. En este contexto, el lienzo ayuda a cambiar la perspectiva. Invita a las cooperativas a **partir de su propia realidad** —sus retos, su gente, sus valores— y a construir una transición que sea **propia, compartida y significativa**.

Por qué es útil

En primer lugar, el Canvas ayuda a **convertir la complejidad en claridad**. Las transiciones digital y verde abarcan muchas dimensiones —económica, medioambiental, social, tecnológica— y pueden resultar fácilmente abrumadoras. Al dividir el proceso en pasos claros (reto, propósito, personas, acciones, riesgos, seguimiento, gobernanza), el Canvas permite a los miembros **ver el panorama completo mientras trabajan en elementos concretos**.

En segundo lugar, fomenta **el pensamiento colectivo y el diálogo**. En las cooperativas, la transición no puede ser diseñada por una sola persona. Requiere un debate entre diferentes actores: miembros jóvenes y mayores, directivos, técnicos y, en ocasiones, socios externos. El Canvas crea un **espacio compartido para el diálogo**, donde pueden surgir diferentes perspectivas, confrontarse y armonizarse. Esto es especialmente importante para los jóvenes, que a menudo tienen ideas y habilidades, pero carecen de oportunidades estructuradas para contribuir a la toma de decisiones.

En tercer lugar, refuerza un **enfoque centrado en las personas e inclusivo**. Al plantear explícitamente preguntas como «¿quién participa?», «¿quién podría quedarse atrás?» y «¿cuál es el papel de los jóvenes?», el Canvas ayuda a garantizar que la transición no solo sea eficiente, sino también **justa y de naturaleza cooperativa**. Refleja la idea de que la innovación debe fortalecer la cooperativa, no crear nuevas desigualdades en su seno.

Por último, vincula la transición con **la identidad cooperativa y la visión a largo plazo**. La reflexión final —sobre cómo la transición refuerza los valores cooperativos— garantiza que los cambios digitales y ecológicos no se desvinculen de la misión de la cooperativa, sino que contribuyan a su sostenibilidad, resiliencia y relevancia para las generaciones futuras.

El lienzo de Canva para diseñar la transición digital y verde

Cómo se puede utilizar como ejercicio colectivo

El Canvas es más eficaz cuando se utiliza como **ejercicio participativo entre los miembros**, y especialmente dentro de **redes de jóvenes cooperativistas**.

Por ejemplo, se puede utilizar:

- durante una **reunión de jóvenes dentro de una cooperativa**, donde los miembros jóvenes trabajan juntos para identificar los retos clave y proponer ideas iniciales de transición;
- en un **taller mixto con diferentes generaciones**, utilizando el Canvas para facilitar el diálogo y el entendimiento mutuo;
- dentro de una **red de jóvenes cooperativistas de diferentes cooperativas**, permitiendo a los participantes comparar experiencias, compartir ideas y desarrollar soluciones de forma conjunta;

- como parte de un **proceso de reflexión estratégica**, en el que los resultados del Canvas se presentan a la junta directiva o a la dirección como aportación estructurada de los jóvenes.

En la práctica, pequeños grupos pueden rellenar el Canvas juntos, debatir cada sección y luego presentar sus resultados a los demás. Este proceso no solo genera ideas concretas, sino que también fomenta **el sentido de pertenencia, la confianza y la capacidad de acción entre los jóvenes cooperativistas**.

De este modo, el Canvas de Planificación de la Transición se convierte en algo más que una herramienta: se convierte en un **proceso de aprendizaje y un espacio de empoderamiento**, donde los jóvenes pueden contribuir activamente a dar forma al futuro de sus cooperativas, haciendo que la transición digital y verde no sea algo que les suceda, sino algo **que co-crean juntos**.

Conclusiones y consideraciones

Este Kit de Conocimientos para Profesionales ha explorado la transición digital y verde de las cooperativas agroalimentarias no como un cambio puramente tecnológico, sino como un **proceso de transformación colectiva**, profundamente arraigado en las personas, la gobernanza y la identidad cooperativa. A partir de las experiencias de Italia, España y Turquía, así como de las aportaciones participativas de los jóvenes cooperativistas, surgen varias conclusiones clave.

La transición no es opcional: ¡es estructural!

En todos los contextos analizados, la digitalización y la sostenibilidad ya no son tendencias emergentes, sino **motores estructurales que configuran el futuro de la agricultura y los sistemas alimentarios**. El cambio climático, las presiones del mercado, los marcos normativos y las expectativas de la sociedad convergen para hacer que la transición sea inevitable.



Sin embargo, este kit destaca un matiz crucial: **la transición no consiste solo en adoptar herramientas, sino en redefinir cómo operan las cooperativas, cómo crean valor y cómo se relacionan con sus miembros y territorios.**

Le análisis de las prácticas confirma que las cooperativas **se encuentran en una posición privilegiada, aunque aún no se han movilizado plenamente**; cuentan con importantes ventajas comparativas, como la capacidad de **poner en común recursos y reducir riesgos**, la capacidad de **apoyar a miembros con diferentes competencias**, su arraigo en las comunidades locales y sus estructuras de gobernanza democrática.

Estas características convierten a las cooperativas en actores ideales para garantizar que la transición sea **inclusiva, justa y arraigada en el territorio**.

Sin embargo, sigue existiendo una brecha entre el potencial y la realidad. Muchas cooperativas:

- siguen actuando **de forma reactiva en lugar de estratégica**
- se enfrentan a **una capacidad limitada y a enfoques fragmentados**
- no han integrado plenamente la transición digital y ecológica en sus **modelos básicos de gobernanza y de negocio**

Una conclusión constante en todos los países y en los resultados de los talleres es que el **verdadero reto es humano, no tecnológico**:

- la falta de **competencias digitales y ecológicas**
- la resistencia al cambio
- **el débil diálogo intergeneracional**
- el acceso limitado a la formación y al apoyo
- estructuras de gobernanza que no incluyen plenamente a los jóvenes

Esto confirma un mensaje central del kit:

la transición es profundamente humana y sistémica, no solo técnica.



Conclusiones y consideraciones

La tecnología puede facilitar el cambio, pero son **las personas las que determinan si este tiene éxito o fracasa.**

La paradoja: los más capaces de impulsar la transición aún no están plenamente empoderados para hacerlo.

A lo largo del kit de herramientas, los jóvenes se perfilan como más abiertos a la innovación y la sostenibilidad, más cómodos con las herramientas digitales y los actores más motivados para reconfigurar la agricultura como un proyecto de vida significativo y viable. Al mismo tiempo, los jóvenes siguen estando:

- **infrarrepresentados en la toma de decisiones**
- a menudo confinados a funciones operativas en lugar de estratégicas
- sin el apoyo suficiente a través de itinerarios estructurados

Para liberar este potencial es necesario pasar de la «participación juvenil» al **coliderazgo juvenil**.

Las experiencias analizadas muestran claramente que **no basta con una única solución**. Las vías de transición eficaces combinan:

- **innovación tecnológica** (herramientas digitales, agricultura de precisión, sistemas de datos)
- **el desarrollo de capacidades** (formación, aprendizaje entre pares, servicios de asesoramiento)
- **una gobernanza inclusiva** (toma de decisiones participativa, diálogo intergeneracional)
- **apoyo económico** (acceso a la financiación, incentivos, mecanismos de reparto de riesgos)

Los enfoques fragmentados o puramente técnicos corren el riesgo de fracasar

En cambio, las cooperativas deben adoptar **estrategias integradas** que alineen a las personas, las herramientas y el propósito.

Principales conclusiones y recomendaciones del manual

Principales conclusiones

1. Lo que medimos da forma a la transición

Los sistemas actuales de evaluación de las cooperativas siguen centrándose en gran medida en indicadores económicos como los costes y la productividad. Sin embargo, la transición requiere una perspectiva más amplia que incluya también el impacto ambiental, el valor social y la participación de los jóvenes. Sin actualizar lo que se mide, es difícil impulsar una transformación real.

2. La transición corre el riesgo de aumentar las desigualdades si no se gestiona con cuidado

Las transiciones digital y verde pueden excluir involuntariamente a ciertos grupos, en particular a los miembros de mayor edad de las cooperativas, los pequeños agricultores, las mujeres y los jóvenes con acceso limitado a los recursos. La inclusión no es automática y debe diseñarse y supervisarse de forma activa.

3. La transición es una evolución de la identidad cooperativa

La digitalización y la sostenibilidad no son imposiciones externas, sino que están plenamente alineadas con los valores cooperativos, como la participación democrática, la educación, la solidaridad y la preocupación por la comunidad. La transición representa una oportunidad para renovar y fortalecer el modelo cooperativo.

Recomendaciones para las cooperativas

1. Adoptar sistemas de seguimiento holísticos

Las cooperativas deben ir más allá de los indicadores puramente económicos e integrar métricas ambientales, sociales y relacionadas con la juventud en sus marcos de evaluación, alineándose con una visión más integral de la sostenibilidad.

2. Integrar la transición en la gobernanza y los valores cooperativos

Las estrategias digitales y ecológicas deben integrarse plenamente en la identidad cooperativa y en los procesos de toma de decisiones, reforzando la participación democrática, la transparencia y el impacto a largo plazo en la comunidad. Además, la transición debe ser inclusiva, garantizando que todos los miembros puedan participar en ella mediante la inversión en formación, la prestación de apoyo personalizado y la adopción de tecnologías accesibles. Debe prestarse especial atención a la reducción de la brecha digital y las desigualdades estructurales.

3. Empoderar a los jóvenes cooperativistas como colíderes del cambio

Crear oportunidades estructuradas para la participación de los jóvenes en los procesos de gobernanza, estrategia e innovación. Apoyar a los jóvenes con formación específica, tutorías y espacios para la experimentación y el liderazgo.

4. Fomentar enfoques colectivos y participativos

La transición debe diseñarse conjuntamente a través del diálogo entre los diferentes actores (miembros jóvenes y mayores, directivos, técnicos, socios externos), garantizando la implicación compartida y una implementación más sólida.



El éxito de la transición digital y ecológica en las cooperativas no depende solo de las tecnologías o las inversiones, sino de la capacidad de movilizar a las personas, el conocimiento y la acción colectiva.

Los jóvenes cooperativistas, en particular, tienen el potencial de tender puentes entre la innovación, la sostenibilidad y la cooperación, transformando los retos en oportunidades y garantizando que el modelo cooperativo siga siendo relevante, resiliente y orientado al futuro.



Kit de conocimientos para profesionales: La transición digital y ecológica en las cooperativas agroalimentarias



zalama



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI



REPUBLIC OF TÜRKİYE
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
DIRECTORATE FOR EU AFFAIRS



Financiado por
la Unión Europea