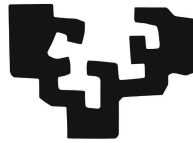


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

MÁSTER ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Las Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo

para los jóvenes en la Euroregión

Nueva Aquitania - Euskadi - Navarra

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

AUTORA : VALENTINE BONNARD

DIRECTOR : ENEKOITZ ETXEZARRETA

2023 - 2024

Índice

Índice	1
Índice principales acrónimos	2
Introducción	3
1. Marco teorico	6
1.1. Emprendimiento en Economía Social y Solidaria	6
1.1.1. Definiciones y orígenes del término	8
1.1.2. Diagnóstico de la ESS y del Emprendimiento en ESS	12
1.1.3. Condiciones marco y Histórico de la Economía Social y Solidaria	14
1.2. Emprendimiento de los Jóvenes en ESS	16
1.2.1. Jóvenes y los desafíos actuales	17
1.2.2. Aspiraciones de los jóvenes y Emprendimiento en ESS como respuesta	19
1.2.3. Estado del emprendimiento juvenil en ESS	20
1.3. Educación al emprendimiento en ESS para los jóvenes	21
1.3.1. Educación ESS y emprendimiento colectivo	22
1.3.2. Habilidades clave para emprender dentro de la ESS	22
1.3.3. Formaciones al emprendimiento en ESS	25
2. Análisis empírico : Las Cooperativas de Educación al emprendimiento colectivo	33
2.1. Nueva Aquitania	35
2.1.1. Marco jurídico	36
2.1.2. Modelos de CEEC	38
2.2. Navarre	48
2.2.1. Marco jurídico	49
2.2.2. Modelo de CEEC	50
2.3. Euskadi	52
2.3.1. Marco jurídico y Modelo de CEEC	53
3. Aprendizajes y Recomendaciones	61
3.1. Metodología Entrevistas	61
3.2. Aprendizajes y Resultados	63
3.2.1. Factores de éxito y mejores prácticas	63
3.2.2. Aspectos críticos	73
3.2.3. Retos	78
3.3. Proyecto piloto de una CEEC en Euskadi	83
3.3.1. Factores clave para la replicabilidad / Elementos clave transferibles	84
3.3.2. Visión para una Cooperativa Estudiantil ESS en la UPV	86
3.3.3. Desarrollo de la experiencia piloto y etapas para su creación	94
Conclusión	98
Referencias	101
Anexos	109

Índice principales acrónimos

CAE	Cooperativa de Actividad y Empleo
CAPE	Contrato de Apoyo al Proyecto Empresarial
CEEC	Cooperativa de Educación al Emprendimiento Colectivo
CEN	Cooperativa de Emprendedores Navarra
CJM	Cooperativas de Jóvenes Mayores
CJS	Cooperativa Jóvenes de Servicio
CRESS	Cámara Regional de Economía Social y Solidaria
CT	Cooperativas de Territorio
ECJ	Empresas Cooperativas Juveniles
ESS	Economía Social y Solidaria
SCIC	Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo
SCOP	Sociedad Cooperativa y Participativa

Introducción

Las Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo (CEEC) representan una herramienta poderosa dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS) para fomentar el emprendimiento entre los jóvenes, promoviendo valores de cooperación, sostenibilidad y desarrollo económico local. En un contexto donde la ESS se consolida como una alternativa viable al modelo económico tradicional, la formación y el apoyo a los jóvenes en su emprendimiento colectivo se han vuelto fundamentales.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de estudiar cómo las CEEC pueden ser implementadas de manera efectiva en Euskadi, aprovechando las experiencias y lecciones aprendidas en otras regiones.

Desde el inicio, tenía claro que quería alinear mi trabajo de fin de máster con mis intereses en el ámbito del emprendimiento y la formación dentro de la ESS. Durante el proceso de definición del tema, mi profesor referente, me sugirió vincular mi investigación al proyecto transfronterizo JEUNESS.

Este proyecto busca promover la ESS y el emprendimiento cooperativo para mejorar la empleabilidad y la integración de los jóvenes en la región transfronteriza del Sur de Aquitania, Euskadi y Navarra, colaborando con organizaciones líderes como KONFEKOOOP, ANEL y varias entidades en Aquitania. Aproveché la oportunidad de investigar un tema que se ajusta a este proyecto ambicioso y reformulé mi enfoque para centrarme en las iniciativas de CEEC en los tres territorios

Además de ser una oportunidad para profundizar en un tema afín a mis intereses, este proyecto resonó fuertemente con mi experiencia previa como animadora de una CEEC en Francia. Esta experiencia fue muy importante para mí, no solo porque me permitió vivir de cerca la realidad del emprendimiento colectivo, sino también porque consolidó mi deseo de seguir explorando y trabajando en esta área. Este trabajo de fin de máster me permite hacerlo desde una perspectiva investigadora.

El objetivo principal de este trabajo es realizar un mapeo de las principales iniciativas de CEEC en los tres territorios mencionados y de construir una propuesta de experiencia

piloto en Euskadi, basada en las mejores prácticas, factores claves de replicabilidad y recomendaciones derivadas del análisis de las experiencias existentes.

Proponemos este objetivo con el fin de abrir un espacio de reflexión sobre estos modelos y comprender las razones que explican su desarrollo desigual según los territorios, a pesar de que responden a desafíos comunes. Además, buscamos aportar una perspectiva transfronteriza, ofreciendo una visión global que reúna lo mejor de cada experiencia. Esto permitirá no solo proponer una experiencia piloto basada en los aprendizajes obtenidos, sino que también esperamos, que contribuya a la construcción de nuevos modelos.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se guiará por las siguientes preguntas clave:

¿Qué factores clave determinan el éxito de una CEEC? Esta pregunta es esencial para identificar los elementos que contribuyen al éxito de estos modelos, como la formación, el acompañamiento y la motivación de los jóvenes.

¿Cómo pueden las experiencias existentes de CEEC nutrir la reflexión para facilitar la implementación de una nueva CEEC en Euskadi? Esta pregunta busca aplicar las lecciones aprendidas de los tres territorios a un nuevo contexto, mejorando las posibilidades de éxito de la propuesta para Euskadi

La metodología empleada en esta investigación es principalmente de enfoque cualitativo. Se ha realizado un análisis exhaustivo de fuentes secundarias, con el fin de contextualizar el tema y ofrecer una presentación detallada de los diferentes modelos. Incluye revisiones bibliográficas, estudios previos, trabajos de fin de máster sobre algunos de los modelos analizados, informes de organizaciones, documentos internos y actas de los encuentros del proyecto JovenESS. Además, se ha considerado el análisis de contenidos disponibles en las páginas web y redes sociales de los modelos o de las entidades que los desarrollan. También se han revisado estudios de casos prácticos o experiencias similares en otros territorios, lo que ha permitido realizar comparaciones valiosas.

Este análisis se complementa con entrevistas individuales a actores clave en las CEEC de los tres territorios. Las entrevistas, de carácter semi-estructurado, permiten una exploración profunda y flexible de las experiencias y percepciones de los participantes.

La combinación de estas técnicas permitirá un análisis integral de las iniciativas de CEEC y la identificación de prácticas y factores clave para la implementación de nuevos proyectos. Se asegurará consideraciones éticas durante todo el proceso, garantizando la confidencialidad y el consentimiento de los participantes.

La estructura del trabajo está organizada en tres partes interrelacionadas que abarcan el análisis y la propuesta de iniciativas de Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo (CEEC).

En la primera parte, se establece el marco teórico necesario para comprender el contexto del emprendimiento dentro de la ESS, de los jóvenes dentro de la ESS y de las formaciones al emprendimiento social.

La segunda parte del trabajo se centra en un análisis empírico, en el cual se examinan las principales experiencias actuales de CEEC en los territorios de Euskadi, Navarra y Nueva Aquitania.

Finalmente, la tercera sección presenta una propuesta piloto para la implementación de una nueva CEEC en Euskadi. Esta propuesta se basa en el análisis de los modelos, en los resultados obtenidos de las entrevistas con los expertos y considerando los factores de éxito y desafíos identificados durante la investigación.

Este trabajo no solo aspira a contribuir al conocimiento académico sobre las CEEC, sino también a ofrecer una base reflexiva para la implantación de una nueva CEEC en el territorio, que esperemos útil para continuar el desarrollo de esas experiencias tan valiosas.

1. Marco teorico

En esta primera parte del trabajo, se establecerán las bases teóricas necesarias para comprender el contexto en el que se desarrollan las Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo (CEEC). Dado que estas iniciativas se enmarcan dentro de las formaciones al emprendimiento en ESS, es esencial explorar primero los conceptos fundamentales, seguido de un diagnóstico sobre el estado actual del emprendimiento en este ámbito.

El análisis no solo abarca las definiciones y beneficios del emprendimiento en la ESS, sino que también profundiza en el papel de los jóvenes como actores clave dentro de este movimiento. Se examinan los desafíos que enfrentan y cómo sus aspiraciones pueden ser satisfechas a través del emprendimiento en la ESS. Además, se presenta el estado actual del emprendimiento juvenil en este sector, destacando las oportunidades y obstáculos que definen su participación.

Finalmente, se aborda la importancia de la educación en ESS y la formación de habilidades clave para que los jóvenes puedan emprender colectivamente dentro de este marco. Esta revisión teórica sienta las bases para el análisis posterior en la Parte II, donde se presentan y comparan diversos modelos de CEEC en los territorios de Euskadi, Navarra y Nueva Aquitania.

1.1. Emprendimiento en Economía Social y Solidaria

La Unión Europea define la ESS como el conjunto de organizaciones que priorizan objetivos sociales y ambientales por encima del lucro, incluyendo cooperativas, asociaciones, fundaciones y mutuas (Comisión Europea, 2020).

Según Chaves y Monzón la Economía Social es un “Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también agrupa a aquellas entidades

privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” (Monzón & Chaves, 2012, p.23).

En lugar de enfocarse en la acumulación de capital, la Economía Solidaria defiende la centralidad de las personas y su trabajo en el sistema económico, asignando a los mercados un rol instrumental, siempre orientado hacia el bienestar general y la sostenibilidad de la vida en el planeta (Pérez De Mendiguren et al., 2009).

A lo largo de las últimas décadas, la ESS ha evolucionado desde una economía social centrada en cooperativas y mutualidades, hacia una economía solidaria que incorpora principios de justicia social y sostenibilidad ambiental, integrando ambos conceptos en lo que hoy se conoce como ESS (Laville, 2016).

Tal como lo define el glosario del Labo de l’ESS¹, la Economía Social y Solidaria (ESS) resulta de la fusión de dos conceptos clave : Economía Social y Economía Solidaria. La economía social se caracteriza por la naturaleza jurídica de las entidades que la conforman: asociaciones, cooperativas, mutuas, fundaciones, etc. Estas organizaciones se distinguen por su compromiso con la primacía del ser humano sobre el capital y su gestión colectiva. Históricamente, la economía social encuentra sus raíces en los movimientos obreros del siglo XIX, que se organizaron en respuesta a la lógica productivista impuesta por la revolución industrial. Ante condiciones de vida difíciles, los trabajadores, inspirados por las ideas del socialismo utópico (en particular Saint-Simon y Charles Fourier), establecieron estructuras como sociedades de socorros mutuos, comedores y cooperativas de producción. Por otro lado, la economía solidaria abarca organizaciones cuyo objetivo principal es crear valor social. Surgida en la década de 1970, responde a las nuevas necesidades sociales relacionadas principalmente con el desempleo y la exclusión. Los actores de la economía solidaria aportan soluciones a estos desafíos a través de, por ejemplo, estructuras de inserción por la actividad económica (IAE) y el emprendimiento social. También promueven modos alternativos

¹ [Le Labo de L’ESS](#)

de producción, consumo e intercambio, como el comercio justo o la agricultura campesina respetuosa con el medio ambiente.

Estos dos enfoques, aunque distintos, son complementarios. La economía solidaria ha renovado y reforzado los valores fundamentales de la economía social, afirmando la idea de una economía centrada en el ser humano en lugar de en el lucro (Le Labo de l'ESS).

1.1.1. Definiciones y orígenes del término

Emprendimiento Social, Emprendimiento colectivo y Empresa social

El emprendimiento social despierta un creciente interés entre actores políticos, económicos y académicos. Cada vez más, también atrae a emprendedores que buscan darle un sentido a su labor. Sin embargo, en términos generales, el modelo de "empresa social" sigue siendo poco conocido, generando en ocasiones desconfianza y perplejidad (Mouvement des entrepreneurs sociaux, 2012).

La Comisión Europea caracteriza la empresa social como actor de la Economía Social (Commission Européenne, 2016).

Es importante destacar que esta noción de empresa social se aborda de manera diferente en ambos lados del Atlántico.

En Estados Unidos, según Defourny y Nyssens (2011), se distinguen dos corrientes principales de pensamiento: la escuela de las recetas comerciales y la escuela de la innovación social. De manera general, la primera escuela inicialmente definía como empresa social cualquier organización no lucrativa que generaba ingresos a través de actividades económicas para financiar su misión social. Esta concepción se ha expandido para incluir cualquier organización, independientemente de su estatus legal, que lleve a cabo una actividad económica con un objetivo social. El concepto de «social business» promovido por Muhammad Yunus (Yunus, 2010) puede ser clasificado dentro de esta segunda generación (Defourny & Nyssens, 2011). Otros, como MacMillan (2003), definen el emprendimiento social como un proceso en el que la creación de una nueva empresa contribuye a aumentar la riqueza social, beneficiando tanto a la sociedad como al propio emprendedor.

Por otro lado, la escuela de la innovación social se centra en el papel del emprendedor social, destacando cómo sus características personales (como su perfil, dinamismo, creatividad y liderazgo) son cruciales para lograr el objetivo social.

La definición de emprendimiento social propuesta por Dees (1998) es representativa de esta segunda corriente de pensamiento. Argumenta que el emprendimiento social implica el reconocimiento de nuevas oportunidades para promover la misión de crear valor social, la innovación continua, y la capacidad de superar las limitaciones de recursos para llevar a cabo acciones audaces.

En los Estados Unidos, varios actores han impulsado esta idea. La Social Enterprise Initiative, lanzada en 1993 por la Harvard Business School, fue seguida por otras universidades prestigiosas como Columbia y Yale, así como por fundaciones que crearon programas dedicados a los emprendedores sociales, entre las cuales destaca Ashoka, pionera en este ámbito (Mouvement des entrepreneurs sociaux, 2012).

En Europa, el concepto de empresa social ha sido conceptualizado principalmente a través del trabajo de la red EMES. Esta red define la empresa social creando un modelo ideal que se caracteriza por tres dimensiones clave. La primera dimensión es un proyecto económico, que implica una actividad continua de producción de bienes y servicios, un nivel significativo de riesgo económico y un mínimo de empleo remunerado. La segunda dimensión es una misión social, que incluye un objetivo explícito de servicio a la comunidad, una distribución limitada de los beneficios y una iniciativa impulsada por un grupo de ciudadanos. Finalmente, la tercera dimensión es una gobernanza participativa, que se manifiesta en un alto grado de autonomía respecto a las autoridades públicas, una dinámica participativa en la asociación de las partes interesadas y un poder de decisión que no se basa en la propiedad de capital (Defourny & Nyssens, 2011). Estas empresas proporcionan bienes y servicios para el mercado, operan con un enfoque empresarial y a menudo innovador, y su actividad comercial está orientada hacia objetivos sociales y/ o ambientales. Reinvierten la mayor parte de sus beneficios para alcanzar sus metas sociales. Su estructura organizativa y su sistema de propiedad también se basan en principios democráticos o participativos, con un énfasis en el progreso social. Ellas adoptan diversas formas jurídicas dependiendo del contexto nacional (Richez-Battesti & Petrella, 2015a).

A partir de los años 2000, el concepto de emprendimiento social se desarrolló rápidamente siendo reconocido en Europa tanto por instituciones (como la Comisión Europea y la OCDE) como por el sector privado. Esta forma de emprendimiento se distingue por su enfoque en la innovación social, la capacidad de generar cambios sostenibles, y la integración de objetivos sociales y económicos (Defourny & Nyssens, 2017). Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el emprendimiento social es "la actividad empresarial que tiene por objetivo hacer frente a los problemas de la sociedad" (Global Entrepreneurship Monitor, 2022).

En 2002 se fundó en Francia AVISE, la Agencia de Valoración de Iniciativas Socioeconómicas, que en 2006 dio lugar a la creación del Colectivo para el Desarrollo del Emprendimiento Social (CODES). Este colectivo evolucionó en 2010 para convertirse en Le Mouves², que en 2020 se fusionó con el red Techforgood y pasó a llamarse Impact France. Le Mouves define el emprendimiento social como una forma de emprender que pone la eficacia económica al servicio del interés general. Independientemente de la forma jurídica de las empresas (asociación, cooperativa, SAS, etc.), sus dirigentes consideran el beneficio como un medio y no como un fin en sí mismo (Richez-Battesti & Petrella, 2015). Según el Mouvement des entrepreneurs sociaux, la empresa social se basa en cuatro principios fundamentales. En primer lugar, adopta un dinamismo empresarial constante, buscando continuamente nuevos financiamientos y diversificando sus fuentes de ingresos. En segundo lugar, persigue una finalidad social y/o ambiental, que puede manifestarse de diversas maneras, como el acceso a la atención médica, a la energía, a la vivienda, la lucha contra el desperdicio, el desempleo de larga duración o la promoción de los circuitos cortos, la agricultura orgánica y el crecimiento verde. Además, la rentabilidad de la empresa está estrictamente regulada, de modo que sirva exclusivamente a su misión social o ambiental. Finalmente, la gobernanza es participativa, involucrando activamente a todas las partes interesadas en la toma de decisiones.

Tal como nos dicen Defourny y Nyssens (2011), es evidente que las diversas concepciones de la empresa social y del emprendimiento social están profundamente

² [Le Mouves](#)

arraigadas en los contextos sociales, económicos, políticos y culturales en los que estas organizaciones nacen y se desarrollan.

La visión del emprendimiento social y del emprendedor social, se alinea con la de empresa social. De un lado una visión Europea, vinculada a los orígenes de la economía social, con un modelo de emprendimiento colectivo, una gestión democrática, un reparto de beneficios limitados, un objetivo de bienestar social y una vinculación fuerte a la comunidad. Del otro, una visión Anglosajona, que podemos considerar cercana al modelo capitalista, con un líder empresario, un modelo más tradicional de jerarquía, un objetivo de creación de valor social y sin necesidad de vinculación a la comunidad.

Para Henry Noguès (2019), es necesario mantener una distancia crítica respecto a la concepción, dominante, que sostiene que las « empresas sociales » surgieron únicamente en la década de 1990. El autor nos dice que en realidad, se trata más bien de una « nueva denominación para un fenómeno antiguo ».

Emprendimiento Colectivo dentro de la ESS

El emprendimiento colectivo, modalidad dentro de la ESS, se caracteriza por la creación y gestión de proyectos o empresas por un grupo de personas que comparten un objetivo común, priorizando el bienestar colectivo sobre el beneficio individual (Monzón & Chaves, 2012). Refuerza los principios de solidaridad y cooperación, fundamentales en la ESS, y representa una alternativa viable al modelo de negocio tradicional centrado en el lucro (Borzaga & Defourny, 2004). Además, fomenta la inclusión y la participación activa de sus miembros, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo tanto económica como socialmente.

Para complementar la noción, podemos añadir las palabras de Fontan quien nos dice que “L’entrepreneuriat collectif se base sur un mode de gestion démocratique et un mode de gouvernance communautaire et vise des objectifs qui sont à la fois économiques et sociaux” (Fontan, 2011, p.47).

Si, según Roy, el concepto de emprendimiento social, desprovisto de la dimensión colectiva, puede estar en tensión con los principios de la ESS cuando sacrifica una gobernanza democrática o la propiedad colectiva de la empresa (Roy, 2016), la

asociación del emprendimiento colectivo con la ESS tampoco es evidente. Tal y como nos dicen Ziani, Codello, & Mesny (2021, p.76), “L’ESS promeut un changement de société radical en questionnant les entreprises et les échanges marchands et en visant le mieux-être de tous. Dans cette perspective, les tensions inhérentes aux entreprises collectives que sont les coopératives peuvent être exacerbées par une approche capitalistique centrée sur les besoins des seuls « membres » de la coopérative (plutôt que les besoins de tous)”.

Las autoras consideran que el emprendimiento colectivo se refiere a una realidad todavía poco definida lo que puede generar tensiones. El término intenta fusionar paradigmas diversos, como el emprendimiento social, las empresas colectivas, la economía social, la economía solidaria, que se han desarrollado a partir de bases epistemológicas, históricas, políticas e ideológicas muy diferentes.

1.1.2. Diagnóstico de la ESS y del Emprendimiento en ESS

La economía social en Europa agrupa a 2,8 millones de empresas y organizaciones, que emplean a 13,6 millones de personas, lo que representa aproximadamente el 6,3 % de la fuerza laboral total de la Unión Europea. Además, este sector contribuye con el 8 % del PIB europeo (CEPES, 2020).

En Francia, se suele decir que la ESS representa más del 10 % del PIB, aunque este indicador no es el más adecuado para medir una economía que prioriza la utilidad social por encima de todo (La voix du Parlement, 2023). El « Panorama de la economía social y solidaria », encargado a ESS France y publicado en mayo de 2022, destaca la contribución de la ESS a la economía francesa. En total, se cuentan cerca de 213,000 entidades que emplean a 2,6 millones de personas, de las cuales el 67 % son mujeres. Así, la ESS representa más de uno de cada siete empleos en el sector privado en Francia (ESS France, 2022).

En España, la ESS ha mostrado un crecimiento sostenido, impulsado por la necesidad de encontrar soluciones más sostenibles a desafíos económicos y sociales. Según Cepes, la ESS representa más del 10 % del PIB Español, con 2.184.234 empleos directos o indirectos creados y 43.192 empresas en total (CEPES, 2020).

En Euskadi, la tradición cooperativa es particularmente destacada, con el grupo Mondragón como un referente global en la ESS. En 2022, el conjunto de la economía social comprende un total de 5,230 establecimientos, que representan 93,608 puestos de trabajo remunerados, con un 54.6% de hombres y un 45.4% de mujeres. Gipuzkoa alberga el 52.4% del empleo generado por el sector de la economía social en el País Vasco. En Euskadi, la ESS representa un 9,7 % del empleo total y un 4,5 % del Valor Añadido Bruto (VAB) del País Vasco (eustat, 2024).

El emprendimiento en la ESS enfrenta varios desafíos, tales como el acceso limitado a financiación, la falta de reconocimiento y visibilidad del sector, y la necesidad de una mejor formación y apoyo técnico para los emprendedores sociales (Borzaga et al., 2019).

Sin embargo, en cuanto a la financiación y también al acompañamiento se desarrollan soluciones. Dentro de ellas el sector de la finanza ética propone por ejemplo programas como La Colmena³, desarrollado por la Fundación finanzas Ética de Fiare banca ética, que lleva ya tres ediciones. El programa se compone de una parte formativa y permite también fortalecer los fondos propios de los proyectos que acompaña. Podemos también citar, FonRedess⁴ que propone iniciativas en este sentido.

El emprendimiento en la ESS no solo busca generar beneficios económicos, sino también promover la sostenibilidad ambiental y social. Las empresas de la ESS tienden a adoptar prácticas más sostenibles, como la economía circular y la reducción de la huella de carbono, lo que las hace más resilientes a largo plazo (Santos, 2012).

Según Defourny y Nyssens (2017), estas prácticas contribuyen a un desarrollo local más equitativo y refuerzan la sostenibilidad comunitaria al reinvertir los beneficios en la comunidad.

La ESS ha demostrado ser especialmente resiliente durante las crisis económicas, como se observó durante la pandemia de COVID-19. Muchas empresas sociales y cooperativas pudieron adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias gracias a su estructura flexible y su enfoque en la comunidad (Laville, 2016). Esta resiliencia no

³ [Programa La Colmena](#)

⁴ [FonRedess](#)

solo les permitió sobrevivir a la crisis, sino que en muchos casos, emergieron más fuertes y mejor preparadas para enfrentar futuros desafíos.

El emprendimiento en la ESS se presenta como una herramienta efectiva para abordar los desafíos sociales y ambientales actuales, especialmente en contextos como el de Euskadi y España, donde la tradición cooperativa y la innovación social son fuertes. Aunque existen desafíos, las oportunidades y los beneficios asociados con la ESS, como la sostenibilidad y la resiliencia, hacen que este modelo sea cada vez más relevante en un mundo en constante cambio. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en 2022, el 57 % de los emprendedores en España prioriza el impacto social y ambiental en sus iniciativas, y el 70 % de las nuevas empresas consideran estos aspectos en su estrategia de negocio (GEM, 2022). Sin embargo, solo el 50 % de estas empresas implementa prácticas sostenibles de manera efectiva, lo que indica un área significativa para mejorar (Observatorio del Emprendimiento de España, 2023).

1.1.3 Condiciones marco y Histórico de la Economía Social y Solidaria

A nivel de España, el país ha sido un actor clave en el desarrollo de la ESS, con varias iniciativas significativas. La Ley 5/2011, de 29 de marzo, constituye un marco jurídico esencial para las empresas de ESS en España, favoreciendo su reconocimiento y desarrollo (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023). Además, la Estrategia Española de Economía Social 2023-2027⁵ busca fortalecer el papel de la ESS en el desarrollo económico del país y promover un entorno favorable para el crecimiento y la innovación en el sector, según el Ministerio de Trabajo y Economía Social en 2023.

En 2023, España dio un paso significativo al nombrar por primera vez a un Secretario de Estado para la Economía Social y un Comisionado Especial para la Economía Social. Este refuerzo institucional está destinado a promover y coordinar proyectos relacionados con el Plan Estratégico para la Recuperación Económica y Transformación (PERTE⁶) para la economía social y los cuidados.

Un evento destacado de este año fue la Conferencia Europea de Economía Social, celebrada los 13 y 14 de noviembre de 2023 en San Sebastián. Este evento reunió a más

⁵ [Estrategia Española de Economía Social 2023-2027](#)

⁶ [PERTE](#)

de 500 participantes y resultó en la firma del Manifiesto de San Sebastián⁷, promovido por el Ministerio de Trabajo y Economía Social español. Este manifiesto tiene como objetivo reforzar la ESS en Europa y fue firmado por representantes de 19 países europeos, marcando un compromiso colectivo hacia una ESS más robusta.

A nivel europeo, la ESS está ganando cada vez más reconocimiento. En diciembre de 2015, el Consejo de Ministros europeos de Empleo, Política Social, Salud y Consumidores adoptó una resolución que afirma que la promoción de la ESS es un motor clave para el desarrollo social y económico en Europa. En mayo de 2017, los gobiernos de 11 países de la Unión Europea firmaron la Declaración de Madrid, que aboga por un refuerzo de la ESS en la agenda política de la UE. Esta declaración subraya la necesidad de incluir la ESS en las políticas educativas y de formación y de apoyar modelos económicos inclusivos y sostenibles. En diciembre de 2021, la Comisión Europea adoptó el Plan de Acción para la Economía Social⁸ (SEAP), que busca crear las condiciones adecuadas para que la ESS prospere, facilitando el acceso a la financiación y mejorando el reconocimiento del sector. El plan tiene un horizonte hacia 2030, con una revisión intermedia prevista para 2025. El 5 y 6 de mayo de 2022 se llevó a cabo en Estrasburgo, en el marco de la presidencia francesa del Consejo de la Unión Europea, el Foro Europeo de la Economía Social: "La economía social, el futuro de Europa"(Cantele et al., 2022). En febrero de 2024, la ciudad de Liège acogió una Conferencia Europea de Economía Social en el marco de la Presidencia belga del Consejo de la UE. El tema, "La economía social en el corazón de las transiciones", resultó en una declaración de los ministros de 23 Estados miembros, abogando por que la ESS se convierta en un pilar esencial del nuevo programa europeo 2024-2029.

A nivel internacional, la ESS también es reconocida. En junio de 2022, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó por primera vez conclusiones universales sobre la ESS, estableciendo una definición internacionalmente reconocida del sector (Cantele et al., 2022). En abril de 2023, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la resolución "Promover la Economía Social y Solidaria para el Desarrollo Sostenible" (A/RES/77/281), destacando la importancia de la ESS para un desarrollo sostenible y su

⁷ [Manifiesto de San Sebastián](#)

⁸ [SEAP](#)

contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Finalmente, el Foro Mundial de la Economía Social y Solidaria, previsto para octubre de 2025 en Bordeaux, Francia, destacará la creciente importancia de la ESS en la escena internacional, continuando con las ediciones anteriores en Seúl, Montreal, Bilbao, México y Dakar.

En el contexto de Euskadi, se ha avanzado significativamente en el ámbito de la ESS con iniciativas clave. El Plan Estratégico Interdepartamental de Economía Social 2021-2024⁹, titulado “La fuerza de lo colectivo enraizado en el territorio”, es un marco integral que busca fortalecer la ESS en la región. Este plan aborda la necesidad de potenciar la ESS mediante medidas que promuevan su desarrollo local y territorial, consolidando el papel de las empresas de ESS en el tejido económico de Euskadi.

Paralelamente a los desarrollos políticos e institucionales, existe una extensa línea de investigación académica que explora el papel de las políticas públicas en el desarrollo de la ESS, especialmente en Europa. El modelo teórico general propuesto por Rafael Chaves y José Luis Monzón de la Universidad de Valencia (UPV) es clave para comprender cómo las políticas públicas pueden influir en el desarrollo de la ESS. Este modelo se basa en dos tipos de medidas complementarias: las medidas "blandas", que están dirigidas a crear un entorno favorable para la ESS e incluyen sensibilización y formación, asesoramiento técnico, redes y asociaciones, y promoción y visibilidad; y las medidas "duras", que tienen un impacto más directo sobre la oferta y demanda en la ESS e incluyen incentivos fiscales y financieros, normativas y regulaciones, contratación pública, y programas de subvenciones. Esta línea de investigación subraya la necesidad de una colaboración efectiva entre el Estado y las entidades de la ESS para maximizar su impacto social y económico (Chaves & Monzón Campos, 2019; Etxezarreta et al., 2020).

1.2. Emprendimiento de los Jóvenes en ESS

El emprendimiento de los jóvenes en la Economía Social y Solidaria (ESS) presenta una serie de características y desafíos únicos. En esta sección, exploraremos los problemas que enfrentan los jóvenes, sus expectativas laborales, y cómo el emprendimiento en ESS puede ofrecer una solución a estos desafíos.

⁹ [Plan Estratégico Interdepartamental de Economía Social 2021-2024](#)

1.2.1. Jóvenes y los desafíos actuales

Los jóvenes enfrentan numerosos desafíos en la actualidad que influyen en sus perspectivas laborales y profesionales. Según la OECD, la vulnerabilidad de los jóvenes ha sido nuevamente destacada por los diversos desafíos económicos que surgieron desde 2020. La pandemia de COVID-19 perturbó tanto la educación como la transición de la escuela al mercado laboral, y muchos jóvenes enfrentan dificultades debido al aumento en los costos de vida, incluidos los altos precios de la vivienda. Garantizar una integración exitosa de los jóvenes en el mercado laboral y en la sociedad es fundamental no solo para sus propias perspectivas económicas, sino también para su bienestar general.

La autora, Salomé Saqué, pone de relieve la visión de los jóvenes y sus dificultades, dándoles la palabra a los principales afectados: los jóvenes. Se apoya en numerosos estudios y estadísticas, en particular del INSEE, además de entrevistas a un centenar de jóvenes. Las dificultades vinculadas al desempleo, la degradación de la situación económica, la crisis democrática, la pandemia y la urgencia ecológica son algunos de los factores con los que los jóvenes deben lidiar (Saqué, 2023). Destaca un cierto pesimismo entre los jóvenes, así como una dificultad para proyectarse hacia el futuro, en parte a causa de la pandemia.

El desempleo juvenil es una preocupación significativa en Europa. En España, la tasa de desempleo de los menos de 25 años es del 28.2% (Eurostat, 2023), comparado con el promedio europeo de 14.8%. En 2023, en Francia el 17,2 % de los activos entre 15 y 24 años están desempleados (Injep, 2024). En Euskadi, esta cifra alcanza el 23.2% (Euskal Estatistika Erakundea, 2023), mientras que en Navarra es del 22.4% (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Esta tasa de desempleo subraya las dificultades que enfrentan los jóvenes para ingresar al mercado laboral. La inserción profesional también representa un desafío importante. Los jóvenes enfrentan una alta tasa de precariedad laboral, caracterizada por empleos temporales y de corta duración, junto con una falta de oportunidades para avanzar profesionalmente. Aunque es preocupante, la tasa de desempleo se mantiene bastante estable, lo que indica que no es que los jóvenes trabajen menos, sino que los empleos

son menos estables y más precarios, tanto en términos de salario como de condiciones. Los jóvenes son los primeros en ocupar empleos precarios, como los de autónomo, temporal o contratos de duración determinada. En Francia, en 2023, el 23 % de los empleos ocupados por jóvenes de 15 a 24 años son empleos a tiempo parcial (Injep, 2024). Según el informe de Oxfam Intermón, aunque los datos publicados hasta septiembre de 2021 muestran una recuperación del empleo juvenil, acercándose a los niveles previos a la pandemia, el problema subyacente persiste. Entre enero y septiembre de 2021, más del 90 % de los contratos firmados por personas menores de 35 años fueron temporales (García, 2021).

Además del desempleo, muchos jóvenes enfrentan la falta de experiencia profesional, una barrera crucial. El 58% de los empleadores europeos citan la falta de experiencia como una barrera importante para la contratación de jóvenes (Comisión Europea, 2022).

La dificultad para encontrar trabajos que valoren su formación y habilidades son barreras adicionales que obstaculizan su desarrollo. Aparte de estos problemas, los jóvenes también enfrentan incertidumbre económica y presión social.

El cambio climático y la crisis ambiental representan otro desafío crucial para los jóvenes. El informe de UNICEF "The Impact of Climate Change on the Well-being of Young People" de 2022, destaca que el cambio climático es una de las principales preocupaciones para la juventud actual, afectando su bienestar mental y emocional. Además, demuestra que los jóvenes están buscando activamente oportunidades que les permitan contribuir a la mitigación del cambio climático y a la sostenibilidad ambiental en sus carreras profesionales. La preocupación por el cambio climático también se refleja en el emprendimiento, donde una creciente proporción de jóvenes emprendedores prioriza los objetivos ambientales y sociales en sus iniciativas empresariales.

Andrea Henry, presidenta del Consejo de la Juventud de España, resume: “Las personas jóvenes vivimos día a día la precariedad más injusta. Lidiamos con la imposibilidad de emanciparnos en solitario, una elevada tasa de temporalidad y precariedad laboral. Además, se nos denomina como “generación de cristal” una generación indolente y sin esfuerzo. Todo ello genera en nosotras una desafección en el presente y una

incertidumbre con nuestro futuro, afectando especialmente a nuestra salud mental” (Checa & García-Gil, 2024, p.2).

1.2.2. Aspiraciones de los jóvenes y Emprendimiento en ESS como respuesta

Frente a estos desafíos, los jóvenes están cada vez más interesados en empleos que reflejen sus valores personales y aspiraciones.

Tras una jornada de reflexión nombrada ‘La juventud ante el cooperativismo vasco’, Kooperatiben Kontseilua y Konfekoop, señalan las cuatro características que más importan a las nuevas generaciones en lo que se refiere a su presente o futuro laboral : En su mayoría, expresaron que es fundamental fomentar la participación en la gestión y la toma de decisiones, así como el respeto y la solidaridad en el entorno laboral. También subrayaron que la valoración de la persona debe prevalecer sobre los resultados y que el proyecto empresarial debe tener un impacto positivo en la sociedad (Observatorio Español de la Economía Social, 2024).

El informe Eurobarómetro 2023 sobre el emprendimiento social y la juventud revela que una mayoría de jóvenes en la Unión Europea consideran como « muy » o « bastante importante » que un empleador potencial tenga objetivos sociales (75 %) o ambientales (73 %) para la empresa. También consideran importante que la empresa involucre a los empleados en la toma de decisiones (78 %)(European Commission, 2023).

Los jóvenes no solo buscan estabilidad económica, sino también un propósito en su trabajo que contribuya al bien común. Esto está en línea con el creciente interés por la sostenibilidad y la responsabilidad social en el ámbito laboral, donde las nuevas generaciones demandan un equilibrio entre el éxito empresarial y el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente (Global Entrepreneurship Monitor, 2022).

El emprendimiento en la Economía Social y Solidaria (ESS) ofrece una respuesta prometedora a varios de los desafíos que enfrentan los jóvenes. Este modelo de emprendimiento no solo ofrece una alternativa al desempleo, sino que también permite a los jóvenes alinear sus proyectos profesionales con sus valores personales y su deseo de contribuir a la sociedad. La ESS ofrece un marco que fomenta la participación activa, la toma de decisiones democráticas y la búsqueda de objetivos más allá del lucro, lo que

resuena con las expectativas de las nuevas generaciones. En particular, las cooperativas y otras formas de ESS brindan a los jóvenes la oportunidad de participar activamente en la gestión y toma de decisiones, lo cual se alinea con sus aspiraciones de mayor autonomía y responsabilidad laboral.

La ESS también promueve prácticas empresariales que buscan equilibrar rentabilidad con responsabilidad social y ambiental. Esta orientación responde al deseo de los jóvenes de trabajar en entornos que prioricen el impacto positivo sobre los resultados financieros.

1.2.3. Estado del emprendimiento juvenil en ESS

Según el Observatorio del Emprendimiento de España (2023), el interés por el emprendimiento en la ESS entre los jóvenes está en aumento, impulsado por la búsqueda de alternativas laborales que se alineen con sus valores personales y sociales.

Alrededor del 40% de los jóvenes en la UE, con edades comprendidas entre 15 y 30 años, expresaron su preferencia por emprender en lugar de trabajar como empleados lo que muestra un fuerte interés en el emprendimiento. Es importante precisar que el estudio reveló diferencias significativas entre los países. Los jóvenes españoles entrevistados se sitúan en un 20 %, mientras que los jóvenes franceses en un 33 % (European Commission, 2023).

Según una encuesta de OpinionWay para France Active realizada en febrero de 2022, sería el 47 % de los jóvenes de 18 a 30 años desean emprender su propio negocio en Francia. Para el 65 % de los encuestados, esta decisión se basa principalmente en el deseo de contribuir a cambiar el mundo. Además, el 31 % considera un modelo en el que todos los empleados tengan voz en la toma de decisiones (como las SCOP), el 29 % está interesado en empresas que fomenten el vínculo social y el desarrollo de su comunidad, y el 27 % prefiere proyectos enfocados en el desarrollo sostenible o la protección del medio ambiente (Sondage OpinionWay, 2022). Estas cifras muestran un interés fuerte por parte de la juventud en el emprendimiento dentro de la ESS y sus posibilidades.

A pesar del incremento en la atención hacia la Economía Social y Solidaria (ESS), la creación de empresas por parte de jóvenes en este ámbito sigue siendo modesta. Según el Observatorio del Emprendimiento de España (2023), un 15% de las iniciativas emprendedoras juveniles se inscriben dentro del marco de la ESS. Sin embargo, el informe YEPA Workshop destaca que los jóvenes desempeñan un papel importante en la dirección de empresas sociales en muchos países de la UE. Por ejemplo, hasta el 20 % de los puestos de liderazgo en empresas sociales en Francia y España están ocupados por jóvenes (OECD, 2024). También nos comparte ejemplos de empresas sociales creadas por jóvenes que han tenido un gran éxito en la UE, como Singa¹⁰. En 2012, dos jóvenes emprendedores sociales fundaron SINGA para conectar a los refugiados con sus nuevas comunidades, ayudarles a encontrar empleo y participar en actividades sociales. Hoy en día, SINGA cuenta con más de 50.000 miembros y 90 empleados a tiempo completo, con presencia en Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y España.

Los jóvenes enfrentan desafíos al emprender en la ESS, tales como el acceso limitado a financiación, el conocimiento restringido sobre el modelo de ESS y a veces la escasez de formación específica. A pesar de estos desafíos, la ESS ofrece oportunidades significativas para que los jóvenes desarrollen iniciativas empresariales que se alineen con sus valores y aspiraciones. Existen diversos programas para apoyar sus iniciativas como programas de becas que ofrecen financiación para proyectos y estudios así como premios y ayudas que destacan la innovación y facilitan recursos adicionales.

1.3. Educación al emprendimiento en ESS para los jóvenes

La formación en Economía Social y Solidaria y el emprendimiento colectivo se ha vuelto fundamental para preparar a los jóvenes a enfrentar los desafíos socioeconómicos actuales. En los últimos años, la enseñanza del emprendimiento se ha vuelto más prevalente en los sistemas educativos. Sin embargo, los modelos de negocio de la economía social, incluyendo las cooperativas, aún no están integrados de manera estándar en todos los programas de formación en emprendimiento y en las formaciones comerciales aunque lo merecerían.

¹⁰ [Singa](#)

1.3.1. Educación ESS y emprendimiento colectivo

La educación constituye siempre uno de los principios identitarios de la cooperación ya que « la educación, la formación y la información » forman el quinto principio de la declaración sobre la identidad cooperativa internacional (ACI, 1995).

La educación en la ESS puede definirse como un proceso pedagógico (informarse, comprender, actuar) que busca una comprensión crítica de los desafíos económicos actuales para comprometerse en la construcción de una economía más humana, basada en valores diferentes a la búsqueda del lucro, en otro modelo de gobernanza empresarial, y en otros modos de producción, intercambio, consumo, ahorro, etc (Rospabé, 2014)

Según Alexandrine Lapoutte y Laetitia Planas (2022), la educación al emprendimiento colectivo se enfoca en la gobernanza democrática y la participación colectiva, elementos esenciales para la emancipación social dentro de la ESS . Este enfoque se diferencia del "social business", que enfatiza más el impacto individual y empresarial. En otras palabras, Favreau nos dice que educar en el emprendimiento colectivo significa educar en la capacidad de construir actividades colectivas de carácter emprendedor para responder a necesidades de utilidad social, asegurando al mismo tiempo la viabilidad económica de la organización y basándose en estructuras y reglas orientadas hacia la participación democrática (Favreau, 2008).

Fomentar que los jóvenes desarrollen el espíritu emprendedor es invitarlos a innovar para responder a las nuevas necesidades de la sociedad, concretar sus ideas y comprometerse activamente. Esto también significa orientarlos hacia las necesidades colectivas y alentarlos a proponer soluciones innovadoras que respondan al interés general, creando valor y mejorando la calidad de vida.

1.3.2. Habilidades clave para emprender dentro de la ESS

El emprendimiento dentro de la ESS requiere una combinación de conocimientos técnicos, habilidades de gestión, y un fuerte sentido de los valores cooperativos y solidarios.

Tal y como nos dicen Van Der Yeught y Bergery (2012), al comparar las competencias del emprendimiento tradicional con las del emprendimiento social y solidario, se observa que hasta la fecha existen pocos marcos de referencia específicos para este último.

Las principales competencias asociadas a las funciones empresariales pueden agruparse en tres categorías: Las competencias emprendedoras (identificación de oportunidades comerciales, elaboración, desarrollo y ejecución del plan de negocio), las competencias de gestión (liderazgo, habilidades de comunicación, gestión de equipos) y las competencias funcionales (gestión, marketing/ventas, recursos humanos, gestión financiera) (Loué & Laviolette, 2006; Lorrain et al., 1998).

Las autoras Van Der Yeught y Bergery, destacan dos estudios relevantes que se centran en las competencias necesarias para el emprendimiento social. El primero, el referencial europeo del emprendedor social (Programme Leonardo da Vinci, 2003), subraya varias áreas de competencias esenciales que deben alinearse con los valores de la economía social y solidaria. Estas competencias incluyen la capacidad de supervisar y promover estratégicamente las iniciativas, la definición interactiva y democrática de las orientaciones en colaboración con las partes interesadas, la elaboración, gestión y control de proyectos o actividades que aporten valor social, así como una gestión colegiada de los recursos humanos. El segundo es el informe de Hamon et al. (2010) que identifica un conjunto de 17 competencias clave para la economía social y solidaria, agrupadas en cuatro categorías principales. La primera categoría se refiere a los conocimientos, que incluyen la comprensión del sector y de las políticas públicas, los aspectos legales, y la capacidad para buscar y utilizar las nuevas tecnologías para la información y la comunicación. La segunda categoría agrupa las competencias prácticas, como la gestión de equipos y conflictos, el análisis financiero, la metodología de proyectos, el management horizontal de voluntarios y empleados, la polivalencia, así como la gestión de recursos humanos y la integración del desarrollo sostenible. La tercera categoría se centra en las habilidades relacionales, como la escucha, la capacidad para integrarse en un proyecto, la comunicación institucional e interna, y la eficacia. Finalmente, la cuarta categoría abarca las competencias evolutivas, como la adaptabilidad frente al estrés y la formación continua, así como la capacidad de innovación.

Las autoras, para completar su estudio, realizaron entrevistas con varios actores de la ESS. Estas entrevistas revelaron algunas limitaciones. Las debilidades más destacadas se observaron en las competencias prácticas y estratégicas. Muchos de los emprendedores, impulsados por un ideal militante, carecerían de las habilidades necesarias para tener éxito como empresarios, especialmente en lo que respecta a la gestión y la estrategia.

Sobre las competencias necesarias al emprendimiento en economía solidaria Boncler y Rispal añaden: “L’entrepreneur solidaire, plus encore que l’entrepreneur classique, se conjugue au pluriel” (Boncler & Rispal, 2004, p.23).. Por lo general, los proyectos de economía solidaria no son el resultado del trabajo de una sola persona, sino que se originan a partir de la iniciativa de uno o varios promotores que colaboran de cerca con voluntarios y entidades institucionales. Este tipo de proyectos exige un proceso de aprendizaje colectivo para lograr su implementación y llevar a cabo todas las fases necesarias.

En cuanto a las competencias específicas en la ESS, el estudio realizado por la cooperativa estudiantil ACC'ESS nos resulta particularmente interesante. Encargado por la CRESS Nouvelle Aquitaine, este estudio titulado “Synthèse premier état des lieux : Les compétences dans l’économie sociale et solidaire”(ACC'ESS) se llevó a cabo para abordar la falta de visibilidad sobre las competencias propias de la ESS. El estudio se basa en numerosas entrevistas con diversos actores de la ESS y llega a una tipología que distingue cuatro grandes categorías de competencias: desarrollo, gestión, animación y transmisión.

La categoría « Desarrollo » abarca las competencias necesarias para elaborar estrategias coherentes y efectivas que permitan alcanzar los objetivos sociales de la estructura. Incluye competencias relacionadas con la visión estratégica en un contexto de innovación y cambio, tales como el aprendizaje a través de la experimentación, la apertura mental, el pensamiento crítico, la creatividad y la identificación de las necesidades de un grupo o territorio. La categoría « Gestión » se centra en las competencias necesarias para traducir los valores de la ESS en un modelo de gestión, cruciales para evaluar las necesidades. Incluye la gestión global de proyectos, el trabajo colaborativo y la capacidad para obtener financiamientos públicos y privados. La

categoría « Animación » se refiere a las competencias que buscan integrar un enfoque participativo con las partes interesadas en la estrategia de la organización, con el objetivo de buscar el interés general a través de la concertación. Se identifican tres competencias centrales: la capacidad para generar consenso, la escucha activa y el trabajo colaborativo. La animación interna requiere competencias en la gestión de reuniones, en la gestión de tensiones y conflictos, así como en la toma de decisiones colectivas. Por otro lado, la animación externa exige habilidades en colaboración, animación territorial y adaptación del discurso según el público objetivo. Finalmente, la categoría « Transmisión » se refiere a las competencias necesarias para compartir e intercambiar conocimientos y experiencias entre los actores de la ESS, lo que permite mejorar las prácticas a corto y largo plazo. Entre estas competencias se encuentran la pedagogía, la familiaridad con las herramientas de inteligencia colectiva, el compromiso, el co-desarrollo y el conocimiento de la historia y las leyes de la ESS.

Las entrevistas revelan varias carencias en materia de competencias, tanto en la formación como en las estructuras de la ESS. En primer lugar, existe un déficit de conocimientos generales sobre la ESS. Las estructuras también enfrentan deficiencias en ingeniería de proyectos, así como una falta de experiencia en los ámbitos jurídico y fiscal. Además, se observan lagunas en la gestión financiera, especialmente en contabilidad, gestión presupuestaria y redacción de dossiers de subvenciones. También se destaca la falta de conocimientos sobre los actores públicos y parapúblicos presentes en su territorio, así como una dificultad importante para hacer funcionar la gobernanza participativa y democrática dentro de las estructuras.

Se necesita una gran variedad de habilidades para emprender en ESS. Estas habilidades son esenciales para el éxito de los emprendimientos, asegurando que los proyectos no solo sean viables económicamente, sino también sostenibles y justos.

1.3.3 Formaciones al emprendimiento en ESS

Currículo educativo y oferta académica

La incorporación de la ESS en los currículos educativos se desarrolla en los últimos años. La idea es que los jóvenes adquieran una comprensión profunda de estos

conceptos desde temprana edad. En Euskadi, España, y Francia, se desarrollan programas educativos para integrar la ESS desde la educación primaria hasta la universidad.

Podemos citar la iniciativa francesa de La Semaine de L'Economie Sociale et Solidaire à L'École, organizada por L'ESPER¹¹ y el OCCE¹².

En Euskadi, la Agenda 21 Escolar es el programa de referencia en Educación para la Sostenibilidad (ES). Está bien consolidado en los centros educativos donde se imparte la educación formal obligatoria. Este programa aborda la sostenibilidad, mientras se alinea con el proceso de la Agenda 21 Local. Su público objetivo incluye a toda la comunidad educativa: profesorado, alumnado, familias y personal no docente (Gobierno Vasco, 2018). También podemos mencionar el trabajo de UN Etxea¹³, la Asociación del País Vasco para la UNESCO, que promueve la Agenda 2030 en los centros escolares de la Comunidad Autónoma Vasca, sensibilizando e informando tanto al alumnado como al profesorado. La red Euskal Herriko UNESCO Sarea (EHUS) está compuesta por 19 instituciones vascas, tanto públicas como privadas, que desarrollan proyectos e iniciativas en los cinco ámbitos de acción de la UNESCO: educación, ciencias naturales y humanas, cultura, información y comunicación, con un claro compromiso hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 (Un Etxea).

Las formaciones académicas relacionadas con la ESS están en constante expansión. En Francia, la Universidad de Burdeos ofrece diversos programas académicos enfocados en la ESS, que incluyen másteres y cursos especializados. Además, el Instituto de Formación y Apoyo a las Iniciativas de Desarrollo (IFAID) propone formaciones relacionadas, y Sciences Po Burdeos ofrece varios certificados y dos másteres en ESS e innovación social. En Euskadi, la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) cuenta con un máster en ESS, mientras que Mondragón Unibertsitatea ofrece varios programas de formación, cursos y un grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación. Tanto la CRESS como CEPES proporcionan listados de las formaciones académicas disponibles en ESS en sus respectivos territorios.

¹¹ [L'Économie sociale partenaire de l'École de la République ESPER](#)

¹² [Office Central de la Coopération à l'École](#)

¹³ [UN Etxea](#)

En cuanto a la formación profesional, destaca la iniciativa IkaEnpresa en Euskadi, gestionada por Tknika, un centro de investigación aplicada en formación profesional, impulsado por la Viceconsejería de Formación Profesional del Departamento de Educación del Gobierno Vasco.

A nivel de España, el Ministerio de Trabajo y Economía Social ha desarrollado varios recursos educativos destinados a ser utilizados en el ámbito escolar, en el marco del Plan integral de impulso a la Economía Social para la creación de un tejido económico inclusivo y sostenible. Entre estos recursos se encuentran tres manuales específicos dirigidos a estudiantes de educación primaria, secundaria y enseñanza superior. Estos manuales tienen como finalidad no solo transmitir los valores y principios fundamentales de la Economía Social, sino también promover el emprendimiento social desde una edad temprana. A través de estos materiales, se busca proporcionar a los jóvenes herramientas prácticas y educativas que faciliten la comprensión y aplicación de estos conceptos en el contexto escolar (Ministerio de Trabajo y Economía Social,).

Apoyo y Programas de formación al emprendimiento en ESS

Existen múltiples actores y dispositivos que acompañan a las empresas de la economía social y solidaria, tanto en su creación como en su desarrollo a lo largo del tiempo. Estos actores operan en diferentes niveles, con una presencia nacional o territorial, y abarcan perfiles muy diversos, desde entidades públicas hasta redes y organizaciones privadas, tanto lucrativas como no lucrativas.

Dentro de estas categorías, es importante destacar que algunos actores no se dedican exclusivamente a la ESS, sino que están orientados al emprendimiento tradicional. Sin embargo, muchos de ellos ofrecen igualmente un acompañamiento valioso que puede beneficiar a los proyectos de la ESS. Por otro lado, existen actores que se especializan en el apoyo específico a los emprendedores de la ESS, proporcionando herramientas adaptadas a las particularidades de este tipo de empresas. En el anexo, se presentará una lista detallada de las entidades que brindan acompañamiento o formación orientada específicamente a la ESS. En anexo, presentamos una lista de entidades que ofrecen acompañamiento o formación dedicados a la ESS.

En primer lugar, en Francia, los actores públicos juegan un papel importante en el apoyo a la ESS. Instituciones como Pôle Emploi, las misiones locales, y las Cámaras de Comercio y de Artesanía ofrecen servicios generales de apoyo al emprendimiento, incluyendo iniciativas vinculadas a la ESS. Un ejemplo específico es el Dispositivo Local de Acompañamiento (DLA), que está presente en todo el territorio francés a través de 120 estructuras, brindando apoyo a cerca de 6.000 empresas de la ESS cada año, enfocándose en su consolidación y desarrollo. A nivel regional, las Cámaras Regionales de la Economía Social y Solidaria (CRESS en adelante), establecidas por la ley del 31 de julio de 2014, representan y fortalecen a los actores de la ESS, proporcionando orientación e información estratégica.

Además de los actores públicos, organizaciones privadas no lucrativas también desempeñan un papel fundamental en el ecosistema de acompañamiento. Un ejemplo relevante es Avise, que desde 2015 coordina la comunidad "Émergence & Accélération". Esta comunidad reúne a más de 130 actores que ofrecen programas específicos de acompañamiento para la creación de empresas en la ESS y el desarrollo de la innovación social. Entre sus iniciativas, destaca La Fabrique à Initiatives, lanzada en 2010, que promueve proyectos de impacto social.

A nivel territorial, encontramos iniciativas como Atis, la Asociación Territorial de Innovación Social, que ha establecido su propia incubadora y coordina programas de apoyo específicos para la creación y escalamiento de empresas sociales. A través de estos programas, Atis refuerza el tejido empresarial de la ESS, ofreciendo apoyo tanto a nivel colectivo como individual.

También cabe mencionar el trabajo de France Active, que se centra en brindar apoyo financiero y formativo a los emprendedores sociales. A través de sus programas, los emprendedores pueden acceder a asesoría especializada y recursos financieros esenciales para su crecimiento.

Por otro lado, varias incubadoras se dedican a segmentos específicos dentro del emprendimiento social. Les Premières, por ejemplo, está dirigida a mujeres emprendedoras, y ofrece varios itinerarios formativos, como GO-1ère, Les Premières de cordée y L'créent, cada uno adaptado a las diferentes etapas de desarrollo de proyectos

liderados por mujeres. En el sur de Aquitania, el Tube à Ess'ai, una incubadora territorial dedicada a la ESS, proporciona un acompañamiento integral, tanto individual como colectivo, a proyectos sociales emergentes.

Finalmente, existen centros de apoyo como La Manuco, que actúa como un espacio de desarrollo y cooperación, brindando residencias a proyectos de la ESS, lo que fomenta la colaboración entre actores y refuerza el crecimiento de la economía social y solidaria en el territorio.

En Euskadi, el ecosistema de apoyo al emprendimiento está compuesto por una variedad de actores y recursos, tanto públicos como privados, que ofrecen diferentes formas de asistencia. Entre los actores públicos, las cámaras de comercio, las agencias de desarrollo local y Lanbide, el Servicio Vasco de Empleo, proporcionan asesoramiento y apoyo en la creación y gestión de empresas. Lanbide, por ejemplo, ofrece información sobre cómo iniciar y gestionar un negocio, así como asesoramiento personalizado.

Además del apoyo directo de estas instituciones, es importante resaltar la contribución de las Diputaciones Forales en el desarrollo de políticas públicas de promoción del emprendimiento. Cada una de las tres Diputaciones Forales cuenta con un departamento o servicio dedicado a la promoción empresarial, gestionando una serie de programas para apoyar a los emprendedores locales. El Gobierno Vasco también fomenta el emprendimiento y la competitividad empresarial a través de varios programas incluidos en sus presupuestos generales.

En el ámbito de la Economía Social y Solidaria (ESS), diversos actores ofrecen programas variados de apoyo. Estos programas incluyen talleres de sensibilización, sesiones presenciales o virtuales, así como itinerarios más completos que abarcan tanto el acompañamiento individual como grupal. Entre los actores destacados en el asesoramiento se encuentran Elkarlan, dedicada a la promoción de cooperativas, Worklan e Inbiku, entre otros.

En cuanto a los itinerarios formativos, REAS Euskadi, la Red de la Economía Alternativa y Solidaria, ofrece el programa Presstatzen para el lanzamiento y Sendotzen

para la aceleración de proyectos. ASLE, la red de Sociedades Laborales de Euskadi, presenta su programa Lanzadera. Por su parte, Koopfabrica, en colaboración con GEZKI, LANKI y Olatukoop, organiza una escuela de emprendimiento cooperativo. Economistas Sin Fronteras proporciona un itinerario virtual de emprendimiento compuesto por varios talleres bajo el nombre "Itinerario con mirada social". EmakumeEkin, la asociación de mujeres emprendedoras y empresarias de Euskadi, propone dos programas de apoyo: InnPower y ANDREkintzailea. Además de estos itinerarios, muchas de estas organizaciones también ofrecen cursos, talleres y asesoramiento tanto presenciales como virtuales.

Otras iniciativas notables incluyen a Konfekoop, la Confederación de Cooperativas de Euskadi, y Calala, que apoya proyectos de mujeres a través de donaciones, trabajo en red y formación. Entre las entidades privadas, La Tercera Pata se enfoca en la sostenibilidad económica en la ESS, y Momentu Ekin proporciona apoyo a emprendedores mediante su cooperativa.

Existen también varios recursos y plataformas destinados a los emprendedores. La plataforma Up!Euskadi agrupa y presenta los programas de apoyo y ayudas disponibles. También se encuentran guías específicas, como la Guía de recursos para jóvenes emprendedores/as en España (Pérez et al., 2009), que organiza las estructuras por comunidad. En el ámbito de la ESS, ESF ha desarrollado una guía de recursos para proyectos de emprendimiento en la CAPV (Economistas sin Fronteras, 2021) y REAS ha creado una plataforma virtual (REAS,).

Asimismo, se fomentan colaboraciones transfronterizas para promover la formación en ESS, como el programa JEUN'ESS Poctefa, y proyectos europeos que apoyan la formación en ESS y el intercambio de conocimientos entre jóvenes de diferentes países.

Retos de la Formación en ESS

A pesar del creciente interés, la formación en ESS en Euskadi enfrenta desafíos significativos, como la fragmentación de las ofertas educativas y la competencia entre programas.

Ricardo Antón Troyas de Colabora Bora et Guernica Facundo Vericat de LabCoop reconocen: “las entidades de ESS nos hemos lanzado en los últimos años a la promoción de la iniciativa emprendedora colectiva y a veces nos vemos compitiendo entre nosotras” y “nos encontramos ante un atractivo crisol de propuestas en torno al emprendimiento desde la ESS, pero que dibuja un panorama quizá demasiado fragmentado y muchas veces desconectado entre los diversos programas y herramientas. Algo que puede llegar a confundir a las propias personas a las que nos dirigimos, pero que también genera una cierta sensación de confusión, desconcierto o desorden entre quienes nos dedicamos a ofrecer estos servicios” (ESF, 2018, p.39).

Además, aunque existen diversos programas de formación y apoyo para la creación de empresas dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS) dirigidos a los jóvenes en Francia, hay una menor disponibilidad de ofertas similares en Navarra y en el territorio de Euskadi.

Conclusión

La Parte I del informe ha abordado los desafíos que enfrentan los jóvenes en el ámbito profesional, destacando el elevado desempleo juvenil, así como las barreras relacionadas con la falta de experiencia profesional y la precariedad laboral. El desempleo juvenil, resalta la necesidad de nuevas estrategias para integrar a los jóvenes en el mercado laboral.

Frente a estos desafíos, las aspiraciones de los jóvenes reflejan un interés creciente por modelos de trabajo que se alineen con sus valores, como la participación activa, la solidaridad y la sostenibilidad ambiental. Este cambio en las expectativas laborales subraya la relevancia del emprendimiento en la ESS, que ofrece una vía para que los jóvenes puedan desarrollar proyectos empresariales alineados con sus valores, contribuyendo al bien común y a la creación de una sociedad más justa y sostenible.

Sin embargo, la Parte I también ha identificado desafíos en la formación como la escasez de formación específica para los jóvenes. Estos problemas subrayan la

necesidad de fortalecer la educación y el soporte para el emprendimiento en la ESS para crear un entorno más cohesionado y accesible para los jóvenes.

En este contexto, la Parte II del informe abordará un análisis detallado de cinco modelos de Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo dentro de los tres territorios. Estas cooperativas representan una respuesta innovadora y relevante a los desafíos descritos en la Parte I, ofreciendo a los jóvenes formación al emprendimiento colectivo y a la ESS, al mismo tiempo que les permite desarrollar su experiencia profesional y sus capacidades.

2. Análisis empírico : Las Cooperativas de Educación al emprendimiento colectivo

Antecedentes

Las cooperativas de educación para el emprendimiento colectivo para los jóvenes toman su origen en Canadá. En 1983 en la ciudad de Ontario, jóvenes francófonos sin empleo iniciaron el primer modelo de CEEC : Las cooperativas juveniles de servicios (CJS en adelante). Rápidamente, el proyecto fue importado a Quebec en 1988.

En 1996, el modelo CJS fue presentado como el proyecto del futuro para el sector de la economía social durante la Cumbre Socioeconómica de Quebec. En 2004, el gobierno de Quebec lanzó el Desafío del Emprendimiento Juvenil, cuyo objetivo es fomentar la cultura emprendedora entre los jóvenes. Esta iniciativa llevó a la creación de puestos de "Agente de promoción del emprendimiento colectivo juvenil" (APECJ), cuya misión es sensibilizar a los quebequenses menores de 35 años sobre el modelo cooperativo (Ziani et al., 2021).

En octubre de 2011, en el marco del Foro Internacional de la Economía Social y Solidaria en Quebec, un grupo de actores bretones, representantes de organizaciones cooperativas y federativas de la ESS, incluyendo un polo de desarrollo y Cress, conoció esta iniciativa y tomó la decisión de llevarla a Francia.

Una primera experiencia piloto para adaptar el modelo quebequense de las CJS en Francia fue llevada a cabo por la Cooperativa de Actividad y Empleo (CAE en adelante) ACEASCOP el mismo año en colaboración con el antiguo Consejo Regional de Poitou-Charentes en Châtelleraut, con la participación de 7 jóvenes. Dos años más tarde, en 2013, se lanzaron de manera experimental tres cooperativas juveniles de servicios en Bretaña, impulsadas por las CAE de la red Coopérer pour entreprendre, junto con los Polos de desarrollo de la ESS y la Cámara Regional de Economía Social y Solidaria.

Entre 2014 y 2018, la principal red nacional de las CAE Coopérer pour Entreprendre se encargó de la gestión y el desarrollo del proyecto CJS al nivel nacional, apoyándose en un equipo nacional dedicado al proyecto, así como en representantes regionales dentro

de las estructuras regionales de la ESS y en colaboración con La Fabrique Entrepreneuriale, que es responsable del despliegue de las CJS en Quebec.

Posteriormente, el proyecto CJS fue confiado a una entidad especializada, La Fabrique coopérative, que se ocupa actualmente de los CJS y de las cooperativas efímeras. Las cooperativas efímeras son iniciativas educativas y formativas dirigidas a los jóvenes en el ámbito del emprendimiento cooperativo. Estas incluyen las CJS, las Cooperativas de Jóvenes Mayores (CJM), dirigidas a jóvenes adultos de 18 a 25 años, y las Cooperativas de Territorio (CT), enfocadas en los residentes de un mismo barrio.

En 2015, se consideró que la adaptación francesa del concepto de CJS era lo suficientemente sólida como para extenderse por todo el territorio, bajo la supervisión del Ministerio de Juventud, Deportes y Política de la Ciudad. El 22 de junio de 2015, las CJS fueron seleccionadas entre los quince ganadores de la 3ª edición de «La France s'engage», lo que aceleró el desarrollo del programa.

En 2016, se crearon 32 CJS en siete grandes regiones, impactando a cerca de 400 jóvenes. En 2017, este número aumentó a 48 CJS desplegadas en once regiones (APRILES, 2018).

Dentro de este análisis empírico, presentaremos cinco modelos de CEEC dentro de los territorios de referencia. Se identifican cuatro características comunes que permiten definir una CEEC, que nos guiaron en la elección de los modelos a analizar: Tienen un fuerte anclaje territorial, fomentando dinámicas de cooperación entre actores locales y dirigiéndose prioritariamente a jóvenes, residentes, empresas y entidades del territorio. Ofrecen un aprendizaje del emprendimiento colectivo y de los principios cooperativos a través de la práctica y la experiencia directa. Abordan desafíos sociales y ambientales contemporáneos. Fortalecen la capacidad de acción de los participantes. (CRESS, 2023)

Aunque existen otras formaciones de emprendimiento a destinación de los jóvenes en los tres territorios, no llenan necesariamente el criterio de forma de aprendizaje : aprender haciendo, o de organización en cooperativa, que son el núcleo de una CEEC.

Para cada uno de los modelos nos centramos en distintos ejes centrales : El origen y contexto, los actores involucrados en el proyecto y estructuración, el programa de formación y líneas de trabajo del proyecto y el desarrollo de la experiencia.

La selección de estos ejes de análisis responde a la voluntad de proporcionar una visión amplia de las experiencias elegidas y de sus funcionamientos. El origen y contexto permite entender cómo surgieron los proyectos. Los actores involucrados son fundamentales para identificar los tipos de alianzas, apoyos institucionales y redes de colaboración que sostienen cada proyecto. Al centrarnos en el programa de formación y las líneas de trabajo, analizamos cómo se articula el aprendizaje en cada experiencia, los métodos pedagógicos utilizados y cómo estos influyen en el desarrollo de competencias. Por último, el desarrollo de la experiencia nos permite entender las distintas etapas de cada iniciativa.

2.1. Nueva Aquitania

Varios proyectos de CEEC cohabitan hoy en día en Nueva Aquitania. Es un territorio fértil, pionero y dinámico sobre la implementación de estas iniciativas (CRESS, 2023).

Segun Stéphane Montuzet, Président de la CRESS Nouvelle-Aquitaine “Les coopératives d’éducation à l’entrepreneuriat collectif sont actuellement l’un des dispositifs les plus aboutis pour éduquer à l’Économie Sociale et Solidaire, aux transitions et au développement durable”(CRESS, 2023, p.2).

La CRESS Nouvelle-Aquitaine impulsa el crecimiento de la Economía Social y Solidaria en la región. Su misión es defender, promover, desarrollar, federar y dotar de herramientas a la ESS en el territorio. Representa a más de 20,000 organizaciones de la ESS en Nouvelle-Aquitaine. La asociación cuenta con 17 empleados ubicados en Poitiers, Limoges, Burdeos y Pau, un consejo de administración compuesto por 43 miembros, y 250 redes y organizaciones de la ESS como socios.

Las CEEC de Nouvelle-Aquitaine están abiertas a una amplia variedad de públicos. Abarcan desde estudiantes de colegios, jóvenes menores y mayores de edad, hasta estudiantes universitarios, así como residentes de barrios específicos, como los de Zonas Prioritarias de la Ciudad o áreas rurales.

Hemos decidido presentar tres ejemplos específicos dentro del abanico de posibilidades: las CJS de Bordeaux Métropole, impulsadas por la CAE Coop'Alpha; la ECJ Metroloco de Tarnos, promovida por la CAE Interstices; y la Cooperativa Estudiantil de Sciences Po Bordeaux, ACC'ESS. Estos tres modelos fueron seleccionados por la diversidad que representan, su demostrada calidad, y su reconocimiento en el sector como casos de éxito.

Antes de exponer estas tres iniciativas, consideramos importante describir el modelo de las Cooperativas de Actividad y Empleo y las estructuras jurídicas de la SCIC (Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo) y de la SCOP (Sociedad Cooperativa y Participativa).

2.1.1. Marco jurídico

CAE

Las CEEC están mayoritariamente alojadas en CAE, las cuales ofrecen a los cooperantes un contrato de apoyo al proyecto empresarial¹⁴ (CAPE) durante toda su experiencia profesional.

El concepto de cooperativa de actividad y empleo nace a mediados de la década de 1990, en el ámbito de la inserción laboral económica. Estas cooperativas surgen de la iniciativa de trabajadoras sociales comprometidas que, cuestionando tanto las prácticas establecidas en su profesión como las presiones políticas para fomentar la creación de empresas, buscan soluciones innovadoras inspiradas en el socialismo autogestionario. En un contexto de expansión de la economía solidaria, las CAE se posicionan como una reivindicación de su estatus cooperativo, conectándose así con la tradición ancestral de la economía social.

La Cooperativa de Actividad y Empleo obtuvo su reconocimiento legal en Francia con la Ley de Economía Social y Solidaria nº 2014-856, aprobada el 31 de julio de 2014. Sin embargo, este modelo cooperativo ya llevaba más de 20 años en funcionamiento en

¹⁴ Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE): «L'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique est défini par un contrat par lequel une personne morale s'oblige à fournir, par les moyens dont elle dispose, une aide particulière et continue à une personne physique, non salariée à temps complet, qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création ou à la reprise et à la gestion d'une activité économique.» (Article L127-1 du code de commerce.)

el país (Fajardo & Alzola, 2018). Son empresas cooperativas que agrupan a varios emprendedores independientes con el fin de apoyar el desarrollo de actividades económicas mediante la mutualización de servicios como contabilidad, nóminas, fiscalidad, entre otros. Asisten a los emprendedores en el inicio de sus actividades, otorgándoles el estatus de "emprendedor-salariado". El emprendedor actúa de manera autónoma para conseguir clientes y realizar sus servicios, pero está vinculado a la cooperativa mediante un contrato de trabajo. El ingreso generado por las ventas es recibido por la cooperativa y se le devuelve al emprendedor en forma de salario, después de deducir los costos sociales y los gastos de gestión.

Veinticinco años después de las primeras pruebas locales que dieron origen a las CAE y seis años tras la promulgación de la ley ESS, la Federación de CAE se constituyó el 1 de diciembre de 2020. Su objetivo es unir las CAE en Francia para promover sus ambiciones, establecer una representación y un proyecto común, colaborar mutuamente y fomentar el emprendimiento asalariado asociado en el país.

SCIC y SCOP

Las CAE pueden constituirse bajo la forma jurídica de una SCOP , una SCIC o una cooperativa conforme a la Ley del 47, aunque en la mayoría de los casos se opta por la forma jurídica de SCOP.

La SCIC, establecida por la ley del 17 de julio de 2001, es una forma de sociedad que se caracteriza por su estructura comercial y sus objetivos sociales. Como sociedad, la SCIC puede adoptar la forma de sociedad anónima (SA), sociedad por acciones simplificadas (SAS) o sociedad de responsabilidad limitada (SARL). Está registrada en el Registro Mercantil y está sujeta a impuestos comerciales. La transformación de una sociedad o una asociación en SCIC no implica la creación de una nueva persona jurídica. Como cooperativa, la SCIC se distingue por su gobernanza democrática, donde cada socio tiene un voto en la asamblea general, sin importar el número de partes sociales que posea. El capital de la SCIC es variable, lo que facilita la entrada y salida de los socios. Los excedentes deben ser en parte reservados. Esta reserva es deducible del impuesto sobre sociedades. La dimensión de interés colectivo es otro aspecto fundamental. Esta sociedad busca satisfacer una necesidad común reuniendo a diversos actores en torno a

un objetivo social. Para constituirse, una SCIC debe asociar a empleados, o en su defecto, a productores como agricultores o artesanos, a beneficiarios tales como clientes, proveedores o voluntarios, y a un tercer tipo de socio en función de las ambiciones de la empresa, como empresas privadas, financiadores o asociaciones. Las entidades territoriales y los organismos públicos también pueden convertirse en socios y poseer hasta el 50 % del capital (SCIC,).

Una SCOP es una empresa cooperativa que puede adoptar la forma jurídica de una sociedad anónima (SA), una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) o una sociedad por acciones simplificadas (SAS). Lo que distingue a una SCOP es que sus empleados también son los socios mayoritarios. De hecho, los empleados poseen al menos el 51 % del capital social y el 65 % de los derechos de voto. Aunque no todos los empleados son necesariamente socios desde el principio, el objetivo es que todos puedan llegar a serlo.

La gestión diaria está a cargo de un dirigente elegido por los empleados socios, lo que asegura una gobernanza democrática. En cuanto a la distribución de las ganancias, la SCOP adopta un modelo equitativo: una parte se distribuye en forma de participación y de incentivos a todos los empleados, otra parte se asigna a los socios en forma de dividendos, y una tercera parte se reserva para las reservas de la empresa.

Las reservas, que representan en promedio del 40 al 45 % del resultado, son irrepartibles y están destinadas a consolidar los fondos propios de la empresa. Juegan un papel crucial en el desarrollo y la sostenibilidad de la SCOP. Cuando un socio abandona la cooperativa, se le reembolsa su aportación de capital sin plusvalía, garantizando así que la distribución de las ganancias sea justa para todos los miembros (Les scop,)

2.1.2 Modelos de CEEC

CJS - Burdeo

La CJS es un grupo de 12 a 15 jóvenes entre 16 y 18 años que gestionan una empresa cooperativa en su comunidad durante un verano. Acompañados por dos animadores y sostenidos por un colectivo de actores del territorio, aprovechan sus propias habilidades y responden a las necesidades locales, ofreciendo servicios a la población, a las autoridades locales y a las empresas. Ellos mismos se encargan de vender y ejecutar

estos servicios, obteniendo una remuneración a partir de los resultados de su trabajo (Le Cric, 2023).

En Gironde, una de las primeras CJS se lanzó en 2017 en el territorio de Bordeaux Métropole (comunas de Le Bouscat y Eysines), en colaboración con el centro social Le Carrousel y la CAE Coop'alpha.

Actores y estructura

Podemos identificar cuatros actores esenciales al desarrollo de una CJS.

El comité local se moviliza para crear las condiciones propicias para su establecimiento, como la obtención de financiamiento, la búsqueda de locales, la comunicación, el reclutamiento de los animadores y la formación. Este comité incluye una variedad de actores: la CAE, profesionales del empleo, responsables del ámbito juvenil y de la educación popular, así como autoridades locales. Dentro de este comité, dos figuras clave apoyan el proyecto: el padrino económico (en este caso, Coop Alpha) y el padrino juvenil (que puede ser un centro social, una oficina de información juvenil u otra entidad que trabaje con jóvenes del grupo objetivo, dependiendo de cada CJS en la Métropole de Burdeos).

La CAE, en nuestro caso CoopAlpha, asume el rol de soporte económico de la actividad. La CJS no tiene personalidad jurídica propia, sus operaciones y existencia jurídica están a cargo de la CAE.

Dos animadores supervisan cada CJS y acompañan a diario los jóvenes. Al inicio de su experiencia, reciben formación en la pedagogía CJS para comprender el funcionamiento de una empresa cooperativa en general y de una CJS en particular, con el objetivo de transmitir este conocimiento a los jóvenes cooperantes durante el verano (Rospabé et al., 2017).

Los jóvenes cooperantes que tienen mayormente entre 16 y 18 años. Están vinculados a la cooperativa mediante un contrato CAPE.

Pedagogía y líneas de trabajo

Fundadas en metodologías pedagógicas activas y cooperativas, estas iniciativas ofrecen a los jóvenes una forma de aprender centrada en la experimentación y el aprendizaje colaborativo. Cada joven asume un papel activo en su proceso educativo y trabaja en conjunto con los animadores y sus compañeros para desarrollar sus habilidades (APRILES, 2018). El proceso educativo se fundamenta en la colaboración entre compañeros, donde cada uno aporta y comparte sus conocimientos con el grupo.

Según La Fabrique Coopérative, la combinación de estos dos enfoques impulsa el desarrollo de habilidades clave como la participación, la autonomía y la responsabilidad. Además, promueve el espíritu de iniciativa y asegura que cada persona tome un papel activo en su propio aprendizaje. Esta metodología también fomenta el desarrollo de conocimientos compartidos a través de la solidaridad en el grupo, fortaleciendo así la responsabilidad colectiva.

Podemos identificar tres líneas principales de trabajo dentro de la experiencia. La emancipación y empoderamiento de los jóvenes, la inclusión e inserción y el desarrollo económico.

Desarrollo de experiencia

Después de una semana de integración que incluye talleres sobre gestión empresarial (marketing, contabilidad) y formación cooperativa (toma de decisiones), los jóvenes eligen juntos la distribución de función/rol de cada uno dentro de uno de los tres comités (marketing, finanza, recursos humanos) y la repartición de tareas. A partir de ahí, deciden conjuntamente los servicios que ofrecerán. Luego, pasan a las fases de prospección y desarrollo de actividades.

El modelo de las CJS ha experimentado un notable desarrollo en la metrópoli de Burdeos, donde se ha renovado anualmente en diversos barrios, excepto en 2024. En 2023, se celebró la sexta edición de este proyecto.

A nivel nacional, La Fabrique Coopérative destaca el éxito del modelo compartiendo cifras clave: cada año, más de 900 jóvenes cooperantes participan en esta iniciativa de CEEC, distribuidos en 10 regiones diferentes. En términos financieros, el presupuesto

promedio de una CJS oscila entre 25.000 y 30.000 euros, de los cuales más de la mitad se destina a la remuneración de los dos animadores. (La Fabrique Coopérative, nd)

ECJ - Metroloco en Tarnos

Métroloco es un restaurante de playa en Tarnos (Sur de Landes) que opera bajo el modelo de una ECJ (Empresa Cooperativa Juvenil). Una ECJ se define como “une entreprise confiée à un collectif de jeunes entrepreneur·es pour développer une activité équilibrée financièrement et répondant à l’intérêt général. Les jeunes entrepreneur·es perçoivent des rémunérations issues de leur activité”(CRESS, 2023, p.5). Esta iniciativa es una reinterpretación del modelo quebequense, donde se "entregan las llaves" de una empresa adaptada a las necesidades del territorio a un grupo de jóvenes emprendedores entre 16 y 26 años, con el objetivo de fortalecer su empoderamiento y autonomía. La experiencia se extiende durante 5 meses, de abril a octubre, y cada año se renueva con un nuevo grupo de cooperantes.

Origen y contexto

A finales de 2018, el ayuntamiento de Tarnos comunicó a los miembros del Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE¹⁵) de la localidad la disponibilidad de un espacio de restauración en la playa, deseando implementar allí un proyecto destinado a jóvenes. Así nació el proyecto Metroloco como la primera ECJ. En febrero de 2019, la propuesta fue presentada y seleccionada, y el contrato de arrendamiento se firmó el mes siguiente. A pesar del corto plazo, se estableció una cooperativa educativa innovadora que, con los recursos internos del PTCE, ofreció a jóvenes la oportunidad de explorar el sector de la restauración en circuito corto y el emprendimiento colectivo, con una remuneración justa. (nd, nd).*

Actores y estructura

¹⁵ Según la definición del Labo de l'ESS, un Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE) es una agrupación en un territorio específico que integra iniciativas, empresas y redes de la economía social y solidaria. Estos se asocian con pequeñas y medianas empresas socialmente responsables, autoridades locales, centros de investigación y organismos de formación, para implementar una estrategia común y sostenida de cooperación y mutualización, orientada al desarrollo de proyectos económicos innovadores que promuevan el desarrollo local sostenible.

Además del Comité de Bassin d'Emploi (CBE en adelante) de Tarnos, las estructuras fundadoras incluyen la CAE SCIC Interstices Sud Aquitaine, la CAE SCIC Pau Pyrénées; la Asociación Résidence Habitat Jeunes Sud Aquitaine (HAJSA en adelante); y la asociación Habitat Jeunes Pau Pyrénées.

El CBE, la CAE Interstices y HAJSA participan activamente en la coordinación diaria del programa. Interstices asume también el portaje jurídico de la ECJ.

Dos otros actores desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento de la cooperativa al proporcionar un apoyo integral a los cooperantes. En primer lugar, un tutor especializado se enfoca en fortalecer las habilidades necesarias para la gestión diaria del restaurante. En segundo lugar, la coordinadora organiza reuniones semanales con el grupo, abordando prácticas cooperativas como la conducción de reuniones, técnicas para fomentar el trabajo en equipo y la cohesión grupal. Además, se tratan temas de planificación, contabilidad y comunicación. Estas reuniones semanales también permiten a los jóvenes tomar decisiones importantes para la cooperativa.

Los jóvenes participan en el proyecto de dos maneras. Primero, los cooperantes están vinculados a la CAE, a través del contrato CAPE mencionado anteriormente. Además, el equipo se complementa con dos practicantes, uno en contabilidad y uno en comunicación (solamente uno en contabilidad este año 2024).

Existen otras partes interesadas que contribuyen a la ECJ, como el restaurante Eole que ayuda mucho en la parte de proveedores y el ayuntamiento, que contribuye especialmente en la organización de eventos, la animación, y la comunicación a través de medios como el periódico *Tarnos Contact* y el apoyo logístico, como el préstamo de material.

Pedagogía y líneas de trabajo

El modelo se fundamenta en una pedagogía activa centrada en la experimentación. La idea es aprender a cooperar mediante la práctica de la cooperación misma. Consiste en entregar a los jóvenes cooperantes la gestión de un restaurante, donde pueden experimentar : Sus habilidades, autonomía y capacidad de organización colectiva, el modelo cooperativo y los principios de la economía social y solidaria, su capacidad de

influencia en el territorio mediante acciones como la animación y la promoción de circuitos alimentarios locales.

Los cooperantes trabajan en un proyecto específico, aquí el restaurante y aprenden, paso a paso, a gestionar varias facetas del funcionamiento de la empresa. Desde la realización de pedidos, la planificación y organización de los servicios, hasta la relación con los clientes, la gestión de cobros, entre otros aspectos.

Desarrollo de experiencia

Al inicio de la experiencia, los jóvenes participan en una semana de integración que se organiza en sesiones de medio día dedicadas a la formación. Durante esta semana, se abordan temas como la comunicación, la contabilidad, la importancia de los circuitos locales y la gestión de plannings. Posteriormente, los cooperantes tienen la oportunidad de elaborar el menú del snack y tomar las primeras decisiones cruciales antes de comenzar la fase de experimentación.

Reparto de beneficios

El nivel de remuneración depende del resultado de la cooperativa y, por lo tanto, del número de misiones que hayan llevado a cabo. Se distribuye entre los cooperantes según un modo de retribución que ellos mismos definan (distribución equitativa, distribución según el tiempo de presencia, prima por mérito, etc).

El CBE y Interstices se encargan de la creación y el apoyo al desarrollo de todas las ECJ en Francia, de las cuales actualmente hay cuatro en la región de Aquitania. Cuentan con diversas redes para apoyar la expansión de la experiencia, entre ellas la Unión Regional para la Vivienda Juvenil (URHAJ), la Cámara Regional de Economía Social y Solidaria (CRESS) y PIMENTS, la Red de espacios piloto para actividades juveniles.

Cooperativas de estudiantes - ACC'ESS Sciences Po Burdeos

Desde 2016, Francia ha visto surgir nuevas formas de cooperativas con características innovadoras: las cooperativas estudiantiles. Generalmente vinculadas a programas universitarios, estas cooperativas son gestionadas de manera colectiva por los estudiantes. Sus actividades abarcan una amplia gama, aunque mayormente son

servicios de asesoría y estudios. Sin embargo, su rasgo común es el compromiso con una auténtica experiencia de gobernanza democrática (Keryhuel et al., 2022). Están abiertas a los estudiantes de todo el establecimiento o de un curso de formación particular como la SCIC ACC'ESS del máster ESSIS de Sciences Po Bordeaux que vamos a analizar.

Segunda cooperativa estudiantil del territorio, ACC'ESS, se benefició de la experiencia de la cooperativa estudiantil B323 de Poitiers, fundada en 2016 en forma de SCIC. Esta fue la primera cooperativa de estudiantes en Francia dedicada a la prestación de servicios en estudios y asesoramiento, así como la primera cooperativa estudiantil en Nueva Aquitania.

ACC'ESS ofrece servicios a las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) en la región. La cooperativa de estudiantes, cual opera como una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC), funciona bajo el modelo de una consultora, brindando las habilidades de los estudiantes del Máster en Economía Social y Solidaria e Innovación Social (ESSIS) de Sciences Po Bordeaux (SCIC ACC'ESS, nd).

Origen y contexto

La cooperativa estudiantil ACC'ESS nació de la reflexión de Martin George, un estudiante del Máster ESSIS, durante un proyecto tutorizado. Junto con otros compañeros y con el sólido apoyo del director del máster, Timothée Duverger, sentaron las bases de lo que se convertiría en la futura cooperativa en 2021.

Las etapas de la creación de la SCIC se desarrollaron de manera secuencial. La primera fase, centrada en la ideación y prospección, incluyó la realización de análisis comparativos y el establecimiento de las bases del proyecto. Posteriormente, entre febrero y abril de 2021, se avanzó a la segunda fase. Esta consistió en reunir un comité de pilotaje con unos treinta estudiantes y varios socios para definir las orientaciones estratégicas y crear una comunidad en torno a la cooperativa. La tercera fase se enfocó en el trabajo de fondo. Se estructuró la oferta comercial, se comunicó sobre la nueva entidad y se crearon las herramientas necesarias para su funcionamiento. Además, se negociaron los términos con los actores involucrados en el proyecto y se superaron los

obstáculos principales. Luego, se consolidaron los aspectos jurídicos y financieros, se estableció la gobernanza y las instancias decisorias. También se solicitó apoyo a redes clave y a estructuras de acompañamiento del territorio para fortalecer el ecosistema de la economía social y solidaria (ESS) en torno al proyecto. Finalmente, la SCIC se lanzó en septiembre de 2021 con la llegada de la nueva promoción del Máster (ACC'ESS, 2022).

Actores y estructura

La cooperativa ACC'ESS está organizada como una SCIC, cuya gobernanza se basa en el principio de "una persona = un voto". Este modelo multi societario integra a todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones. Gracias a la diversidad de actores, coexisten varias instancias decisorias que intervienen en diferentes momentos y operan bajo un modelo holocrático. Este modo de organización se basa en círculos autogestionados e interdependientes, lo que garantiza la participación de todos los involucrados (Autissier et al., 2016).

La gobernanza de Acc'ESS se basa en un sistema de cinco colegios: los Productores (estudiantes), los Actores del territorio (prescriptores), los Acompañantes (profesorado), los Socios (universidades, entidades públicas y asociadas), y los Apoyos (personas y estructuras de apoyo). El acceso a cada colegio está condicionado a la suscripción de un número mínimo de participaciones sociales, tal como se especifica en el boletín de adhesión. Este modelo es posible gracias al carácter permanente de la SCIC, ya que solo el colegio de los estudiantes-productores se renueva cada año (Keryhuel et al., 2022).

Cada año, los socios se reúnen en una Asamblea General para hacer un balance del año anterior y tomar democráticamente las decisiones estratégicas anuales de la estructura. Además, se organizan consejos de administración regularmente para mantener informados a los diferentes colegios sobre las actividades y decisiones tomadas dentro de la SCIC.

Pedagogía y líneas de trabajo

La SCIC ACC'ESS es una herramienta pedagógica para la profesionalización de los estudiantes. Les permite aplicar sus conocimientos teóricos a problemas concretos, al

mismo tiempo que los expone directamente al mundo profesional. Los estudiantes también adquieren una experiencia de gestión de una estructura comercial en forma cooperativa. Además, este modelo fomenta la distribución del valor creado en proyectos colectivos (SCIC ACC'ESS, nd).

La cooperativa estudiantil ACC'ESS utiliza pedagogías basadas en el aprendizaje activo, la experimentación y la comunidad de aprendizaje. Al colocar a los estudiantes en situaciones reales, ACC'ESS les permite adquirir habilidades prácticas en la gestión cooperativa mientras pueden proponer sus servicios en un entorno concreto. La cooperación entre los miembros de la cooperativa también fomenta el intercambio de conocimientos y la creación de un saber colectivo, enriqueciendo así la experiencia de aprendizaje y fortaleciendo la dinámica de grupo. Estas metodologías pedagógicas proporcionan a los estudiantes una inmersión completa en el mundo profesional, al tiempo que desarrollan su autonomía y capacidad para trabajar en equipo. “La coopérative étudiante cherche à créer et recréer des espaces pour « faire ensemble » dans une logique de communauté apprenante” (SCIC ACC'ESS, p.1).

Desarrollo de experiencia

Cada año, los estudiantes de primer año de máster organizan en abril un viaje de transición. Como nos indican Andréa Keryhuel, Louise Magimel y Yaelle Weill-Lasry en su nota publicada por Terr'ESS: “Ce voyage joue un rôle clé puisqu’il pose d’une certaine manière les fondations du projet de l’année suivante”(Keryhuel et al., 2022, p.4). También ofrece a los futuros cooperantes la oportunidad de elegir el polo en el que se integrarán desde el inicio del curso.

En efecto, además de su función como responsables de misión (consultoría), los cooperantes asumen una responsabilidad inherente a la gestión de la vida cooperativa. Esta gestión se organiza en torno a seis polos: vida cooperativa, vida interna, comercial, financiera, comunicación y asociación, cada uno de los cuales es responsable de misiones específicas esenciales para el buen desarrollo de la experiencia.

Su año se organiza en tres fases distintas. La primera etapa se centra en la prospección y la recepción de ofertas de misión hasta octubre. Luego, se procede a la selección de los

proyectos y la elaboración de presupuestos hasta principios de noviembre. Finalmente, la última fase abarca la ejecución de las misiones desde noviembre hasta marzo.

Paralelamente a sus misiones, los cooperantes reciben acompañamiento según sus necesidades por parte de los actores de apoyo, en particular la CRESS. Otros actores también intervienen de manera periódica según las necesidades de los cooperantes.

Sciences Po Bordeaux participa en la red nacional interuniversitaria de cooperativas estudiantiles (UCOOP), que se constituyó en 2021 a iniciativa de seis cooperativas apoyadas por universidades. Las otras universidades que participan en esta red son la Universidad Gustave Eiffel, la Universidad Paris 8, la Universidad de Poitiers, la Universidad Paul Valéry Montpellier y la Universidad de Haute Alsace. La red UCOOP organizó su primer taller ampliado durante las reuniones del RIUESS¹⁶ en Burdeos el 3 de junio de 2022, después de un año de intercambios y de definición de objetivos y acciones.

Conclusión

Como hemos podido constatar, se han desarrollado numerosas formas de cooperativas de educación al emprendimiento colectivo en el territorio de Nueva Aquitania. Además de las CJS (Cooperativas Juveniles de Servicios), las ECJ (Empresas Cooperativas Juveniles) y las cooperativas estudiantiles, varios otros modelos enriquecen esta dinámica.

En primer lugar, las cooperativas escolares permiten a un grupo de alumnos de nivel secundaria llevar a cabo un proyecto de economía social y solidaria a lo largo del año escolar.

Por otro lado, la Cooperativa KPA-Cité proporciona un espacio a los habitantes de 16 a 25 años para desarrollar sus competencias y participar en la creación de una empresa cooperativa destinada a la venta de productos o servicios.

¹⁶ RIUESS : La Red Interuniversitaria de Economía Social y Solidaria

Asimismo, las Cooperativas de Jóvenes Mayores (CJM), inspiradas directamente en las CJS, están dirigidas a un público de 18 a 30 años y ofrecen una duración de compromiso más prolongada, de 3 a 6 meses.

Finalmente, las Cooperativas de Territorio (CT) apoyan proyectos de educación al emprendimiento colectivo sin límite de edad, con el objetivo de promover la emancipación de los habitantes de barrios políticos de la ciudad o de territorios rurales en dificultades (CRESS, 2023).

2.2. Navarre

La Comunidad Foral de Navarra puede presumir de ser uno de los territorios líderes en Economía Social en España. La estructuración de sus actores tiene sus orígenes en 1982, año en que se constituyó ANEL, siendo hoy en día una de las fuerzas clave en la elaboración de políticas públicas relacionadas con la ESS en la comunidad. Esta asociación organiza a las empresas de la Economía Social en Navarra, tanto sociedades laborales como cooperativas, y tiene como principal misión la promoción del modelo de empresa de Economía Social (Confederación Empresarial Española de Economía Social, nd).

Las redes de economía social se han ido estructurando progresivamente, con la creación de REAS, Red de Economía Solidaria, en 2003, que agrupa la mayoría de las iniciativas económicas solidarias de Navarra.

Posteriormente, en 2009, se creó CEPES¹⁷ Navarra como una organización empresarial de carácter intersectorial, fortaleciendo aún más la estructura del sector (Gallon, 2024).

Presentaremos aquí la primera experiencia de CEEC de Navarra, la Cooperative Campus. Antes de presentar este modelo nos parece relevante explicar la forma de Cooperativa de emprendedores el cual asegura el encaje jurídico del modelo.

¹⁷ Confederación Empresarial Española de Economía Social (Confederación Empresarial Española de Economía Social, nd)

2.2.1. Marco jurídico

Cooperativas de emprendedores

Las Cooperativas de Emprendedores ofrecen un marco legal a aquellas personas que desean probar sus ideas de negocio antes de establecer una empresa formal. Como lo vimos anteriormente, esta figura surgió en Francia en los años 90 y se ha consolidado como una herramienta clave para la creación de empleo.

En Navarra Anel impulsó su Cooperativa de Emprendedores (CEN en adelante) en octubre de 2013. Esta iniciativa, inspirada de las CAE francesas, surgió como parte del proyecto TESS (Red Transfronteriza de la Economía Social y Solidaria), que se llevó a cabo entre 2010 y 2013. El proyecto TESS, impulsado por ANEL, la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire d'Aquitaine y la Confederación de Cooperativas de Euskadi, KONFEKOOP, tenía como objetivo “crear una red integrada por las tres organizaciones regionales socias para incrementar la viabilidad y el crecimiento de la Economía Social y Solidaria (ESS) en el territorio transfronterizo del Pirineo Oriental”. Entre sus logros destacaron el desarrollo de experiencias piloto, la creación de redes y el intercambio de buenas prácticas entre los socios (Zabalza Morras, 2018, p.55).

La creación de la CEN fue facilitada por el apoyo económico del Servicio Navarro de Empleo. Como explican desde ANEL, la cooperativa brinda a los emprendedores la oportunidad de poner en marcha sus ideas de negocio y adquirir experiencia en el emprendimiento, dentro de un marco jurídico que les permite buscar clientes y facturar, sin necesidad de constituir su propia empresa, todo bajo la supervisión de un equipo de profesionales. De esta manera, CEN contribuye a que los emprendedores adquieran experiencia práctica y desarrollen sus habilidades antes de lanzar sus propios proyectos empresariales.

La CEN toma la forma de una Sociedad Cooperativa mixta de servicios de iniciativa social. En el proceso de diseño y configuración de la cooperativa, las personas promotoras contaron con el asesoramiento del Registro de Cooperativas de Navarra.

Como resultado de la transferencia de conocimiento generada desde ANEL, otras regiones han seguido esos pasos adoptando la misma forma jurídica para crear sus propias cooperativas de emprendedores. FEVECTA (Federación Valenciana de Cooperativas), ASATA (Agrupación de Trabajo Asociado de Asturias) y UCOMUR (Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Región de Murcia) en colaboración con la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena, han implementado este modelo en sus respectivas regiones, fortaleciendo así el ecosistema de la economía social. (ANEL,)

2.2.2. Modelo de CEEC

Cooperative Campus

Tal y como lo explicitan desde ANEL, el objetivo general del proyecto de Cooperative Campus es proporcionar a los jóvenes una experiencia empresarial cooperativa real para reforzar su mentalidad y sus habilidades empresariales (ANEL, 2023).

Origen y contexto

El proyecto de Cooperative Campus se inscribió en una convocatoria de la DG GROW de la Comisión Europea, destinada a fomentar el cooperativismo entre la juventud. ANEL lideró esta iniciativa en la que también participaron regiones de Suecia, Finlandia y Eslovenia. A través de este proyecto, jóvenes europeos vivieron en primera persona la experiencia cooperativa, desarrollando y fortaleciendo sus capacidades emprendedoras. La Cooperative Campus de Anel, que inició en septiembre de 2020 contó con financiación de la Unión Europea.

Actores y estructura

Además de ANEL y su Cooperativa de Emprendedores, el Campus Cooperativo a nivel europeo contó con la participación de la University of Applied Science UAS en Finlandia, Companion Örebro en Suecia, y Primorski Tehnološki Park en Eslovenia. Junto con estos socios internacionales, también se sumaron la Dirección General de Acción Exterior y la Dirección General de Formación Profesional del Gobierno de Navarra a nivel local.

Los jóvenes, actores centrales del programa, fueron estudiantes de dos centros de formación profesional de Navarra: El Centro Integrado Cuatrovientos y el de María Ana Sanz. ANEL decidió enfocar la experiencia en alumnos de Formación Profesional porque, como expresó Ignacio Ugalde, presidente de ANEL, "Consideramos que hay un enorme potencial entre los estudiantes de FP para la empresa y el emprendimiento, como hemos podido comprobar en esta experiencia piloto" (Pamplona Actual, 2021, p.1).

El encaje jurídico del programa fue 100% supervisado con la figura jurídica existente de la Cooperativa de emprendedores de ANEL.

Pedagogía y líneas de trabajo

El programa se basó en una pedagogía experiencial donde los objetivos de formación y aprendizaje estaban profundamente interrelacionados, permitiendo a los jóvenes adquirir conocimientos de manera práctica y directa.

En cuanto a las líneas de trabajo y formación, se desarrolló un itinerario formativo que aborda tanto los principios y valores del cooperativismo como el modelo jurídico correspondiente. Los participantes recibieron un programa de formación en Economía Social, que les permitió profundizar en los aspectos fundamentales del cooperativismo. Se promueve la cohesión y el trabajo en equipo como elementos clave del proceso formativo. Por última parte de la formación los jóvenes trabajaron en componentes como la comercialización, la organización, la resolución de conflictos, las finanzas y la contabilidad.

Paralelamente, se llevaron a cabo visitas a cooperativas, donde los jóvenes pudieron conocer de primera mano su funcionamiento. Además, se organizaron reuniones y talleres con gestores de cooperativas, proporcionando una visión práctica y aplicable a los conocimientos adquiridos durante el programa.

Desarrollo de experiencia

Para poder vivir una experimentación real del emprendimiento cooperativo los jóvenes, después de seguir la parte formativa tuvieron que elegir un proyecto en cual trabajar

juntos y elaborar un plan de negocios, para probar la idea de negocio en el mercado real bajo la supervisión de la cooperativa de emprendimiento.

El programa se desarrollaba durante una reunión semanal, que se realizaba fuera del horario escolar, durante un ciclo escolar de un año. En estas sesiones, los jóvenes no solo recibían formación, sino que también trabajaban en la ideación y desarrollo del proyecto.

El proyecto elegido, llamado Kooperate, se centró en la creación de un sistema de fidelización dirigido a empresas cooperativas. Este sistema se basaba en una tarjeta denominada “CoopeCard”, que implementa un mecanismo de ‘cashback’. A través de esta tarjeta, los usuarios registran sus compras en los establecimientos adheridos, obteniendo un reembolso que podían utilizar en otros comercios y servicios de la misma red cooperativa (Pamplona Actual, 2021).

2.3. Euskadi

Euskadi cuenta con una sólida red de entidades de Economía Social que presentamos anteriormente. En 2015, los actores más relevantes de este sector se unieron para formar la asociación EGES: Euskal Gizarte Ekonomia Sarea / Red Vasca de Economía Social. Entre sus miembros fundadores se encuentran la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE), la Asociación de Entidades de Trabajo Protegido de Euskal Herria (EHLABE), la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco (GIZATEA), la Confederación de Cooperativas de Euskadi (KONFEKOOP) y la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS Euskadi). Se crea con el propósito de establecer un espacio integrador de cooperación entre las entidades representativas de la Economía Social Vasca. Su objetivo es promover y desarrollar los principios y valores de la Economía Social, fomentando un empleo sostenible y de calidad. Además, actúa como un punto de encuentro donde los distintos agentes pueden debatir, impulsar acciones e intercambiar experiencias, y donde se trasladan a la sociedad e instituciones vascas las necesidades de este sector.

En Euskadi, Ekonopolo nació como fruto de la colaboración público-social entre Bilbao Ekintza, del Ayuntamiento de Bilbao, y REAS Euskadi, la red local de referencia en

Economía Social y Solidaria. Ubicado en el barrio de San Francisco de Bilbao, busca ser un centro de referencia y promoción para la ESS en el País Vasco. Su objetivo es desarrollar planes y acciones en Bilbao y sus alrededores para fomentar el crecimiento y consolidación de la ESS, ampliando su número, diversidad, volumen de negocio e impacto. Actualmente, alberga servicios y proyectos como el vivero de empresas Auzo Factory, el laboratorio de prácticas colaborativas Wikitoki y más de 10 entidades del ecosistema ESS. Sirve como una plataforma abierta para promover la ESS y otras economías con valores y objetivos similares, facilitando la interacción entre redes de referencia, organizaciones, administraciones públicas, empresas, y la comunidad en general (Bilbao ekintza,).

2.3.1. Marco jurídico y Modelo de CEEC

La Junior Cooperative de Mondragon

Desde su creación, Mondragon Unibertsitatea ha tenido como una de sus claves estratégicas la promoción del emprendizaje cooperativo y la gestión de la innovación. A lo largo de los años, se han puesto en marcha varios proyectos exitosos, como la incubadora de empresas Saiolan, los laboratorios de investigación de Eskola Politeknikoa y el centro tecnológico Ikerlan.

Mondragon Unibertsitatea reconoce que el tejido empresarial vasco necesita una segunda transformación, en la que las organizaciones integren la innovación como un elemento central de su competitividad estratégica. Para responder a esta necesidad, la Universidad ha desarrollado un plan específico de compromiso con la gestión de la innovación y la promoción del emprendizaje cooperativo (Alzola, 2012).

Origen y contexto

En 2009 Mondragon Unibertsitatea lanza el primer grado oficial de Educación en Emprendimiento e Innovación denominado “LEINN, Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación” basado en TiimiAkademia (Team Academy), la unidad especial de Emprendimiento y Liderazgo creada en 1993 en la Universidad de Jyväskylä en Finlandia por Johannes Partanen y con más de 20 años de experiencia.

Mondragon Unibertsitatea quería implementar el método "Learning by Doing" en su nuevo grado, animando a los estudiantes de LEINN a formar una cooperativa siguiendo el modelo de las "Team Learning Cooperatives". Sin embargo, se enfrentó a un obstáculo en la legislación vigente, ya que la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, no ofrecía una figura jurídica adecuada que se ajustara a las características de este modelo finlandés (Arregi & Alzola, 2022).

Para resolver este problema, un equipo de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea inició un proyecto de investigación. El objetivo era entender de cerca el modelo de las «Team Learning Cooperatives» de Finlandia. Además, el equipo analizó las opciones disponibles en la legislación cooperativa vasca vigente en ese momento para adaptar dicho modelo a Euskadi¹⁸

Mientras se avanzaba en la inclusión del modelo en la legislación, los estudiantes trabajaron bajo la forma de Junior Asociación que le servían de vía para poder lanzar los proyectos al mercado. A pesar de la ausencia de un estatus específico en la Ley 4/1993, el Gobierno Vasco, en el marco del Programa de Reactivación del Empleo 2013-2016, y con el apoyo de la Dirección de Economía Social del Departamento de Empleo y Políticas Sociales, permitió la constitución de las primeras junior cooperativas en julio de 2013 y inició una prueba piloto.

El 24 de mayo de 2016, el Gobierno Vasco aprobó un Proyecto de Ley de Cooperativas de Euskadi que incluyó expresamente las junior cooperativas en el Capítulo I («Clases de cooperativas») del Título II («Disposiciones especiales»). Este reconocimiento normativo inicial proporcionó una regulación jurídica propia para las junior cooperativas, diferenciándolas de otras modalidades como las cooperativas de trabajo asociado. Posteriormente, la Ley 11/2019 consolidó este avance al regular expresamente las junior cooperativas en su artículo 132, marcando un importante progreso legislativo (Arregi & Alzola, 2022).

¹⁸Proyecto «Team Learning Cooperatives - Estudio de la transferencia del modelo Finlandés a la legislación cooperativa vasca», financiado por el Programa de Ayudas para la Formación en la Economía Social (Orden de 17 de junio de 2009, de la Consejera de Empleo y Asuntos Sociales, por la que se establecen las ayudas para la Formación en la Economía Social. BOPV n.º 129, 8 de julio de 2009). En este proyecto se contó con la ayuda de Elkar-Lan, S. Coop., sociedad para la promoción de cooperativas.

Actores y estructura

Los estudiantes del programa LEINN son el núcleo del proyecto. Cada cooperativa cuenta con entre 10 y 20 estudiantes. Son los únicos socios y tienen autonomía jurídica respecto a la Universidad, que no participa como “socia” en las cooperativas.

Los profesores actúan como expertos y "team coaches". Ellos proporcionan a los estudiantes los conocimientos teóricos necesarios para gestionar su cooperativa. Mondragon Unibertsitatea ha involucrado a tres expertos en el proceso: un experto legal, un experto financiero y fiscal, y un experto en aprendizaje o team coach (Lizarza et al., 2014).

Asimismo, otros actores como el Gobierno Vasco han apoyado el proyecto de diferentes maneras. La Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco otorgó subvenciones para la formación en emprendimiento y para la incorporación de socios en el lanzamiento de las cooperativas.

Pedagogía y líneas de trabajo

La pedagogía adoptada se basa en el principio de “Learning by Doing” (Aprender haciendo). Los estudiantes reciben una formación principalmente enfocada en la práctica real. Esto se materializa en la creación y el lanzamiento de diversos proyectos que ellos mismos han diseñado en cuales deben introducir un enfoque social / innovador. “La idea clave de este tipo de fórmulas es que una persona solamente puede aprender a ser empresaria ejerciendo como tal” (Arregi & Alzola, 2022, p.140).

Otro aspecto importante del aprendizaje es el trabajo en equipo : “Una de las principales herramientas de aprendizaje es el equipo”(Lizarza et al., 2014, p.13). Los alumnos intercambian ideas, experiencias y conocimientos, y se enriquecen mutuamente. Además, forman una comunidad de aprendizaje, donde cada miembro contribuye al crecimiento colectivo y al desarrollo de habilidades compartidas.

Desarrollo de experiencia

La experiencia de emprendimiento cooperativo en Mondragon Unibertsitatea sigue un proceso que sumerge a los estudiantes en todas las etapas de la creación, gestión y cierre

de una empresa cooperativa, abordando todos los aspectos inherentes : jurídicos, legales, contables y financieros.

Tras completar todo el proceso de constitución de una cooperativa, que incluye elegir y verificar la denominación, redactar los estatutos, y acudir a la notaría, los alumnos deben lanzar productos al mercado. Para apoyarles en este lanzamiento y en el seguimiento de su progreso, cuentan con el apoyo continuo de un *team coach* y varios asesores especializados: fiscal, contable, digital y legal.

Los cooperantes tienen que alcanzar distintos objetivos económicos que aumentan en complejidad a medida que avanzan en los diferentes cursos del grado. Durante todo el ciclo de vida de la cooperativa, los estudiantes se encargan de cumplir con todas las obligaciones legales, como llevar su propia contabilidad y pagar impuestos.

Finalmente, al concluir el grado, los alumnos son responsables del cierre formal de la cooperativa, completando así una experiencia integral de aprendizaje y gestión empresarial.

Los viajes de aprendizaje son otros momentos importantes de la experiencia. Cada año, se organizan viajes que permiten a los *teampreneurs* asimilar algunas de las claves de los negocios en el exterior, enriqueciendo su formación con una perspectiva global (TiimiAkademia Finlandia durante el 1º curso, Estados Unidos en 2º curso, China e India en 3er curso) (Lizarza et al., 2014).

Modelo economico

Todas las Junior Cooperativas realizan la apertura con una capital inicial de 3000€.

Los cooperativistas tienen la ventaja de llegar a generar un cierto beneficio por trabajar durante varios años y desarrollar varios proyectos. En cuanto al reparto, se reparten el dinero entre ellos para poder financiar los viajes de aprendizaje. Esta repartición como becas de estudio tiene la ventaja que sean exentas al nivel tributario.

El modelo de Team Academy inspiró la creación de nuevas unidades en Europa y en todo el mundo. Los "Teampreneurs" de Team Academy se reúnen regularmente para compartir sus experiencias y aprender unos de otros. En 2022, el evento

TEAM4LEARNING reunió en Estrasburgo a 60 estudiantes emprendedores de 8 unidades Team Academy diferentes (Reino Unido, España, Países Bajos, Alemania, Finlandia, etc.)(Strasbourg Team Academy).

Conclusión

Para concluir, empezamos con la presentación de una tabla resumen de los distintos modelos de CEEC. Esta tabla ofrece una visión general de los distintos modelos de CEEC analizados en los territorios de Nouvelle-Aquitaine, Euskadi y Navarra. Cada columna presenta un modelo específico, presentando de manera breve los aspectos clave como el perfil de los participantes, la forma jurídica o el encaje, la remuneración y el enfoque formativo. La tabla permite identificar rápidamente las diferencias y similitudes entre los modelos, facilitando la comparación de sus características y prácticas.

Tabla 1 : Resumen de los cinco modelos de CEEC

	CJS	ECJ	ACC'ESS	Cooperative Campus	Junior Cooperative
Territorio	Bordeaux	Tarnos	Bordeaux	Pamplona	
	NAQ	NAQ	NAQ	NAV	EUS
	Francia y Canada	Varios en NAQ	Varios en Francia	Proyecto Europeo	Proyecto Internacional
Público destinatario	16 - 18 años	16 - 25 años	Estudiantes del Máster II ESIS Sciences Po Bordeaux	Estudiantes de centro de formación profesional	Estudiantes del grado LENIN Mondragón
Duración	Temporal	Renovado anualmente	Permanente	Temporal	Temporal
	3 meses	5 meses	1 ciclo académico	1 ciclo académico	3 años
Actividad	Opción libre	Obligatoria	Opción semi-libre Sector de actividad fijo : consejo a las empresas de ESS. Elección de las misiones libre	Opción libre	Opción libre

Pedagogía	Activa / experimentación / entre pares	Activa / experimentación / entre pares	Activa / experimentación / entre pares	Activa / experimentación / entre pares	Activa / experimentación / entre pares
Formación	Semana de integración y acompañamiento	Semana de integración y acompañamiento	Formación de máster universitario, viaje de transición, talleres y acompañamiento	Formación y acompañamiento	Formación grado universitario y acompañamiento
Remuneración	250 - 350 euros / mes	>1000 euros / mes	Sin remuneración: Financiación del viaje de transición	Sin remuneración	Sin remuneración: Financiamiento de viajes en forma de beca de estudios
Forma jurídica	Sin estructura autónoma	Sin estructura autónoma	SCIC	Sin estructura autónoma	Junior cooperative
Encaje jurídico	CAE (SCIC)	CAE (SCIC)	Estructura autónoma	Cooperativa de emprendedores	Estructura autónoma
Estatus / contratos de cooperantes	Contrato CAPE	Contrato CAPE	Socio / Estudiantes Productor(a)	Socio	Socio (creador)
Entidad promotora	Coop' Alpha	CBE Tarnos, CAE SCIC Interstices Sud Aquitaine, la CAE SCIC Pau Pyrénées, HAJSA y la Habitat Jeunes Pau Pyrénées.		Anel	Universidad Mondragón
Red	La Fabrique Coopérative	PIMENTS	UCOOP - RIUESS		

Elaboración propia

Esta segunda parte, dedicada a la presentación de los diferentes modelos de CEEC, muestra que cada región ha desarrollado modelos únicos que, aunque comparten una base común, presentan diferencias significativas que reflejan las particularidades de cada modelo.

Entre los puntos en común, destacamos el fuerte arraigo territorial, el aprendizaje del emprendimiento colectivo a través de la acción, el trabajo colaborativo, la gobernanza democrática, la pedagogía activa y entre pares, así como los objetivos de inserción social y profesional de los jóvenes.

El perfil de los participantes constituye una de las principales diferencias. Mientras que la CJS se orienta tradicionalmente a jóvenes de 16 a 18 años, en otras experiencias los participantes pueden ser algo mayores, alcanzando hasta los 25 años en el caso de la ECJ. Para los modelos restantes, no existe un criterio de edad específico, sino que se basa en la participación en una formación académica o profesional.

En cuanto a las formas jurídicas, se observa que algunos modelos tienen una estructura propia, como es el caso de la SCIC ACC'ESS y la Junior Cooperative. Las otras tres iniciativas dependen de un encaje jurídico proporcionado por Cooperativas de Actividad y Empleo para la CJS y la ECJ, y por una Cooperativa de Emprendedores para Cooperative Campus.

Respecto al reparto de beneficios, dos de las cinco iniciativas ofrecen remuneración, aunque con niveles bastante dispares. La ECJ presenta una remuneración cercana al salario mínimo, mientras que la CJS ofrece una compensación relativamente modesta. En el caso de Cooperative Campus, no se generaron beneficios, por lo que no hubo reparto, y las otras dos iniciativas optaron por destinar los beneficios a proyectos comunes, como viajes de estudio o de traspaso.

La formación, aunque basada en métodos similares como la pedagogía activa, el aprendizaje por experimentación y entre pares, varía en su implementación. En la ECJ y la CJS, la formación se centra principalmente en una semana de integración, mientras que en otras experiencias, como en ACC'ESS, el acompañamiento es más robusto, incluyendo talleres específicos según las necesidades de cada promoción. Además, los cooperantes de ACC'ESS y de la Junior Cooperative se benefician de una formación académica adicional debido a su conexión directa con universidades.

Otro factor diferenciador es el tipo de actividades propuestas y la elección de esas actividades por los cooperantes. Mientras que la ECJ impone una actividad específica

(un restaurante snack de playa), los cooperantes en otras experiencias tienen la posibilidad de seleccionar los servicios que desean ofrecer. En ACC'ESS, la elección es "semi-libre", permitiendo a los cooperantes elegir y prospectar misiones dentro del sector de asesoramiento a empresas de la Economía Social y Solidaria.

La duración de las experiencias también varía significativamente. Oscila desde 3 meses en la CJS hasta 3 años en la Junior Cooperative, con 5 meses para la ECJ y un ciclo académico para ACC'ESS y Cooperative Campus.

La cantidad de actores involucrados es otro punto relevante. En las experiencias de ACC'ESS, CJS y ECJ se observa una gran diversidad, en contraste con los modelos restantes que tienen menos actores involucrados.

Por último, algunas experiencias cuentan con redes de apoyo a nivel nacional, dado que los modelos se desarrollan en diferentes territorios, mientras que las experiencias españolas, aunque enmarcadas en proyectos internacionales, parecen más aisladas a nivel nacional.

A pesar de que las cooperativas de educación al emprendimiento cooperativo están inmersas en una dinámica internacional y enfrentan desafíos compartidos por las tres regiones analizadas, la Parte II revela una notable disparidad en su grado de desarrollo. Nueva Aquitania cuenta con numerosas iniciativas en este ámbito, mientras que Navarra y Euskadi presentan sólo una o dos iniciativas por región. La Parte III se centrará en analizar en profundidad los modelos de Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo (CEEC), evaluando sus fortalezas y áreas de mejora, con el objetivo de construir una propuesta piloto de CEEC en Euskadi.

3. Aprendizajes y Recomendaciones

Las iniciativas de Cooperativas de Educación para el Emprendimiento Colectivo (CEEC) ofrecen una respuesta integral y transversal a los desafíos contemporáneos, situándose en la intersección de varias políticas públicas: empleo, juventud, creación de empresas con utilidad social, cohesión territorial, democracia local, participación ciudadana, educación y formación profesional, y desarrollo económico local (CRESS, 2023). Estas cooperativas abordan las problemáticas complejas de la juventud. Según la CRESS Nouvelle-Aquitaine, las CEEC son herramientas esenciales para movilizar a diversos actores en torno a las transiciones ecológicas, sociales y democráticas, permitiendo además que los jóvenes jueguen un papel central en ellas.

Además, las CEEC fomentan el desarrollo de competencias económicas y democráticas entre los actores locales, al tiempo que apoyan la transformación de los territorios. Transmiten una visión colectiva del emprendimiento, permiten innovar en la educación y refuerzan la autonomía, la confianza en sí mismos, así como la adquisición de competencias profesionales.

Con el objetivo de profundizar en la reflexión sobre los diferentes modelos de CEEC presentados en la parte II, hemos decidido realizar entrevistas con actores de los diferentes modelos presentados en la segunda parte de este trabajo. El objetivo es extraer enseñanzas e identificar los factores clave de replicabilidad para la implementación de una nueva CEEC en Euskadi. Tras presentar los puntos fuertes y las limitaciones de cada modelo, formulamos una serie de recomendaciones concretas.

3.1. Metodología Entrevistas

Optamos por realizar entrevistas cualitativas, semiestructuradas, compuestas mayormente por preguntas abiertas. Este enfoque nos brindó una considerable flexibilidad, permitiéndonos abordar temas que no habíamos considerado inicialmente y ofreciendo a los expertos una amplia oportunidad para compartir sus conocimientos y experiencias sobre los modelos. La mayoría de los encuentros se realizaron por videoconferencia, o de manera presencial, y tuvieron una duración promedio de una hora. El guión de preguntas se presenta en anexos.

Las entrevistas se estructuraron en dos bloques. El primer bloque, orientado a identificar los valores añadidos, aspectos clave del proyecto, dificultades y aprendizajes, estuvo compuesto por preguntas centradas en varios ejes principales: los actores involucrados en el proyecto, los vínculos con el territorio, la estructura y formalización, el modelo económico, el desarrollo de la experiencia, los cooperantes, el programa de formación/las líneas de trabajo, así como el acompañamiento de los jóvenes. El segundo bloque, enfocado en el despliegue y la replicabilidad del proyecto, se centró en preguntas dirigidas a obtener recomendaciones de los expertos.

Antes de las entrevistas, realizamos un exhaustivo trabajo de investigación sobre los modelos. Esto permitió que las entrevistas se concentraran en las impresiones y recomendaciones de los expertos, reduciendo al mínimo las preguntas relacionadas con la organización de los modelos, para las cuales ya habíamos encontrado respuestas en otras fuentes. No obstante, cuando consideramos que faltaban detalles, o para complementar o validar nuestra información, incluimos preguntas más generales.

Además de las preguntas generales dirigidas a todos los entrevistados, añadimos preguntas específicas, ya fueran inherentes a los modelos o relacionadas con el rol de la persona entrevistada dentro del proyecto, para adaptarnos al contexto de cada entrevistado. Para ello, identificamos a una persona de referencia para cada modelo, quien, por su experiencia en el proyecto, puede aportarnos su conocimiento y perspectiva sobre el modelo. Nuestro panel de expertos se compone, por tanto, de cinco personas que han liderado el lanzamiento de un modelo, lo acompañan como coordinadores/formadores, son responsables de su desarrollo, o participan como socios y excooperantes. El hecho de que estos expertos ocupen diferentes posiciones dentro de los proyectos enriquece, a nuestro juicio, la diversidad de puntos de vista y conocimientos en el análisis.

Tabla 2 : Repartición de los expertos por territorio, modelo y rol

Territorio	Modelo	Rol de la Persona en el Proyecto	Codigo
Nueva Aquitania	CJS	Coordinador proyectos juventud CoopAlpha	EXP-NAQ-01
	ECJ	Coordinadora Metroloco	EXP-NAQ-02

	ACC'ESS	Copresidente de la cooperativa / cooperante del año 2023-2024	EXP-NAQ-03
Navarra	Cooperative Campus	Manager de Empresas Asociadas en ANEL	EXP-NAV-01
Euskadi	Junior Cooperative	Profesora contratada Doctor de la Universidad de Mondragón	EXP-EUS-01

Elaboración propia ¹⁹

3.2. Aprendizajes y Resultados

Como resultado de nuestras entrevistas, elegimos presentar los factores de éxito y los factores limitantes de las experiencias por ítem en lugar de por experiencia.

Este método, según creemos, ofrece una visión general más completa y coherente de los diferentes aspectos analizados. También agregaremos los retos identificados inherentes a las CEEC y sus mejores prácticas identificadas para proporcionar una visión integrada de los elementos más eficaces.

Los resultados se complementan con información adicional proveniente de nuestras investigaciones.

3.2.1. Factores de éxito y mejores prácticas

Pedagogía, formación y acompañamiento

Varios puntos comunes positivos en cuanto a la pedagogía, la formación y el acompañamiento han surgido del análisis y las entrevistas realizadas sobre los diferentes modelos. Centrados en métodos activos, los expertos entrevistados reconocen numerosos beneficios.

¹⁹ Leyenda: Para garantizar el anonimato de las personas entrevistadas, hemos asignado códigos a cada participante. Los modelos son los presentados en la Parte II del trabajo.

Descripción del Código:

EXP: Abreviatura de "Experto".

NAQ, NAV, EUS: Abreviaturas de los territorios (Nueva Aquitania, Navarra, Euskadi).

01, 02, 03: Número secuencial asignado a cada entrevistado dentro de su territorio

Esta forma de aprendizaje se resume según EXP-EUS-01 como una conexión entre la teoría y la práctica que permite avanzar en el aprendizaje. Según EXP-NA-01, los "Objetivos de formación y de aprendizaje están super interrelacionados".

El período de formación se lleva a cabo generalmente al inicio del proyecto. Para algunas experiencias, como la CJS y la ECJ, toma la forma de una semana de integración. Esto permite, según EXP-NA-01, abordar todos los componentes esenciales tales como "el componente comercial, organizativo, de resolución de conflictos, de finanzas, contabilidad y demás: hay que considerar todas las patas".

La importancia del acompañamiento de los cooperantes, ya sea realizado por animadores, profesores o personas externas, se destaca en numerosas ocasiones. EXP-NA-03 señala el valor del acompañamiento proporcionado por los socios del proyecto, especialmente por la CRESS, en relación con las misiones y la gestión cooperativa. Esto permite, según ella, ganar confianza, gracias también a los talleres de formación ofrecidos por diferentes actores. Ella comparte el ejemplo de un taller de inteligencia colectiva propuesto por E-graine²⁰. El experto también destaca el papel clave del antiguo co-presidente que acompaña a la nueva promoción y ofrece apoyo. EXP-EUS-01 lo define como uno de los elementos centrales, enfatizando la importancia de seguir todo el buen funcionamiento de la empresa: "hay que verificar la legalidad de los proyectos, a veces proyectos regulados, proponer espacio para asesoramiento individual y colectivo e auditorías jurídicas/ fiscales para verificar que todo sea en orden, que se paga los impuestos correspondientes".

La adaptabilidad de las formaciones también se destaca como otro punto positivo, ya que permite un acompañamiento completo de los cooperantes. Como señala EXP-NA-01, "Cuando se identifica/ detectaba una necesidad de formación específica mientras se desarrollaba la idea de negocio se hacía". EXP-NA-03 confirma la importancia de esta adaptabilidad en su testimonio.

Una de las mejores prácticas identificadas en términos de formación reside, según nosotros, en el viaje de transición dentro del modelo de la Cooperativa estudiantil ACC'ESS. Este viaje, que reúne a las dos promociones (Año 1 y 2 de máster), actúa

²⁰ E-graine es una asociación de educación a la ciudadanía mundial.

como un verdadero momento de transmisión entre los cooperantes actuales y los que están por venir. Está dedicado especialmente a la explicación de la SCIC, de su funcionamiento, de su histórico, a los diferentes polos, así como a la elección de los nuevos presidentes/co-presidentes. Su objetivo es polivalente: por un lado, busca proporcionar formación y fomentar la cohesión del grupo; por otro, se enfoca en desarrollar conexiones efectivas y transferir experiencias entre las promociones para asegurar la continuidad y el aprendizaje compartido.

Desarrollo de la experiencia

Entre los puntos positivos relacionados con el desarrollo de la experiencia, un aspecto importante es la elección de los servicios ofrecidos. Esta elección, disponible en la mayoría de las experiencias, aparece como un factor de motivación para los cooperantes. Según EXP-NAQ-01, se trata de una fortaleza del modelo. EXP-NAQ-03 confirma esta fortaleza, añadiendo que el hecho de elegir misiones con un interés pedagógico refuerza este aspecto, lo que no necesariamente ocurre en otros modelos. Las misiones se eligen utilizando una cuadrícula de criterios determinados por los cooperantes, y su distribución se realiza en función de las competencias y preferencias de cada uno.

Otro factor de éxito parece ser la división del calendario en diferentes fases, como lo hace ACC'ESS. Esto permite una verdadera separación entre los períodos de prospección y de ejecución de las misiones.

El carácter permanente del modelo de ACC'ESS, que crea una conexión entre las promociones de un año a otro, es un aspecto positivo que, según EXP-NAQ-03, refuerza el compromiso de los estudiantes "Ils veulent pousser le projet pour que les autres promos puissent profiter pleinement de ce dernier aussi". Lo consideramos como una de las mejores prácticas/elementos clave.

Los momentos de trabajo en grupo también se destacan como una buena práctica en el desarrollo de la experiencia, especialmente por EXP-EUS-01 al hablar de "training session" que son momentos en cual todo el equipo está junto (1 o 2 veces a la semana) todo un mediodía mientras el equipo habla de su empresa/proyecto.

Cooperantes: Perfil, organización e impacto

En cuanto al perfil de los cooperantes, EXP-EUS-01 comparte que el hecho de que los cooperantes están involucrados en una formación de emprendimiento refuerza su motivación para el proyecto: “es fundamental, ellos vienen con ganas de hacer cosas y de crear negocios”, pero añade que también podría ser interesante para estudiantes de ciclos formativos, universidades y de cualquier grado.

Por su parte, EXP-NAV-01 ve un interés importante en agrupar estudiantes de diferentes estructuras académicas para permitirles colaborar entre ellos.

La metodología de constitución del grupo de cooperantes durante una jornada de autoconstitución, tal como comparte EXP-NAQ-02, aparece como un punto fuerte de la experiencia. Es el propio grupo quien se elige utilizando métodos de educación popular “c’était Koh Lanta²¹”.

Los distintos expertos coinciden en destacar una buena organización global entre los cooperantes a pesar de algunas dificultades pasajeras. EXP-NAV-01 subraya el importante apoyo que se brindan mutuamente, con momentos en los que algunos asumen una parte del trabajo más significativa cuando otros tienen menos tiempo disponible debido a su formación y exámenes, y viceversa. Los cooperantes parecen apropiarse bien de las herramientas de gobernanza democrática.

Un punto clave en términos de impacto del aprendizaje se resalta en las experiencias que ofrecen una doble función, especialmente en CJS y ECJ. Esto permite a los cooperantes aplicar no solo habilidades relacionadas con el oficio/servicio ofrecido, sino también con el funcionamiento de una empresa cooperativa. En el caso de CJS, los cooperantes asumen roles como comunicación o contabilidad. EXP-NAQ-01 nos comparte el sentimiento de valorización por parte de los cooperantes al tener funciones

²¹Koh-Lanta es un programa de telerrealidad francés transmitido desde 2001. Los concursantes se dividen en equipos y enfrentan pruebas colectivas destinadas a poner a prueba su resistencia, agilidad, estrategia y capacidad para trabajar en grupo. Al final de cada período, los equipos se reúnen en consejo para votar y eliminar a un miembro.

propias. En el caso de ECJ, los cooperantes gestionan la vida cooperativa según los diferentes polos vistos en la Parte II.

Los diferentes modelos aportan numerosos impactos positivos en los participantes. En primer lugar, en términos de aprendizaje, EXP-EUS-01 considera que “El aprendizaje que ofrece la constitución y la gestión de las junior cooperativas es un aprendizaje significativo”. De hecho, el estudiante utiliza y activa los conocimientos previos adquiridos para ponerlos en práctica y, a su vez, adquiere nuevos conocimientos a partir de esa práctica y del mundo real.

La creación de una red profesional es otro impacto positivo para los cooperantes. Según EXP-NAQ-01, esto les proporciona una auténtica agenda profesional. Esta noción de desarrollo de red, de vínculo con actores del territorio y de construcción de una red profesional también será retomada por EXP-NAQ-03.

Otro impacto significativo para los cooperantes, según EXP-NAQ-03, es el aporte de experiencia profesional. Esta experiencia puede valorarse realmente en el currículum vitae. Añade: “Je l’ai vraiment valorisé comme une expérience professionnelle”. Esta profesionalización permite entrar en un contexto empresarial, tomar decisiones importantes y ver concretamente cómo se desarrolla una misión, desde la prospección hasta la facturación, pasando por todas las etapas de contacto con el cliente y de copilotaje.

EXP-NAQ-02, por su parte, hablará del doble desafío de responsabilidad y polivalencia, permitiendo el desarrollo de habilidades múltiples mientras se tiene la responsabilidad y libertad para tomar decisiones. Ella pone como ejemplo las decisiones sobre el cálculo de salarios y la elaboración de los horarios. Según ella, los cooperantes se benefician de la experiencia emprendedora sin asumir riesgos ni inversiones significativas, mientras están guiados y asegurados.

Un impacto positivo adicional es aprender a conocerse mejor a sí mismo y a conocerse en colectivo, según EXP-NAQ-02. EXP-NAQ-03, por su parte, habla del desarrollo de competencias para trabajar en conjunto. También valora el doble rol de profesional y estudiante, permitiendo margen para el error.

El impacto relacionado con el aprendizaje de otras formas de emprendimiento, como “Sensibiliser au fait qu’il y a un autre entrepreneuriat possible”, así como la sensibilización a la ESS y a la educación popular, es destacado por EXP-NAQ-01.

Actores implicados, territorio y red

Involucrar una diversidad de actores en el proyecto aparece como un gran activo. Según EXP-NAQ-01, es crucial partir de las fuerzas vivas del territorio a nivel muy local para construir el comité local. Según él, el primer desafío es hacer que los actores del mundo económico se encuentren con los del mundo juvenil y hacer que trabajen juntos con las entidades locales. Destaca la importancia de rodearse de profesionales en contacto con los jóvenes y delegar ciertas tareas a aquellos cuyo *core* de actividad sea esa. Comparte que, a veces, el éxito proviene de la calidad de las relaciones que se pueden establecer con los actores locales, en particular los actores juveniles. Considera fundamental invitar a los financiadores, a los representantes de las entidades locales (alcaldías, comunidades de municipios), a técnicos, a electos y a voluntarios del centro social, por ejemplo. El experto reconoce como factor clave la inclusión de los actores (del comité local) en la respuesta a las necesidades de la experiencia. Da el ejemplo de necesidades como la disponibilidad de un local, de material o incluso de proyectos. Según él, las reuniones entre actores son fundamentales para conocer el nivel de implicación de cada uno. Califica como una verdadera fortaleza el hecho de poder apoyarse en diferentes estructuras, incluso cuando el vínculo con la experiencia no es directo.

Durante su entrevista, EXP-NAQ-01 enfatiza la importancia de considerar los intereses de cada actor para el éxito del proyecto. Según él, es incluso un elemento clave para la replicabilidad. Revela una apertura relevante a considerar como punto positivo: se trata de tomar en cuenta las aspiraciones no solo del actor como estructura sino también como persona. Para integrar mejor a los actores, sostiene la importancia de comprender los intereses de cada uno.

ACC’ESS, debido a su forma jurídica, integra plenamente a los actores en su proyecto. Como nos indica EXP-NAQ-03, esto permite reunir durante la Asamblea General a todos los actores socios, así como a la red. Añade que es realmente interesante poder incluir diferentes colegios, tanto profesores como estructuras del territorio.

Consideramos esta integración en el sociariado como una de las mejores prácticas. EXP-NAQ-03 también destaca la importancia de los actores no socios, como la URSCOP (Unión Regional de SCOP), que los ayuda en la parte estatutaria, o Finacoop, que ha ayudado mucho en la creación de la SCIC y continúa apoyándolos.

El vínculo fuerte con las promociones anteriores es mencionado por EXP-NAQ-03 como un punto importante. Ella sostiene que el rol de los antiguos es crucial para la permanencia del proyecto. Este vínculo se refuerza mediante el viaje de traspaso, los consejos sobre la organización y el intercambio de herramientas.

EXP-EUS-01 nota la importancia de las estructuras de apoyo al proyecto. Menciona el apoyo del consejero de trabajo del Gobierno Vasco, quien los contactó sobre las Junior Cooperativas porque le gustaba la iniciativa e incluso apoyó la creación de las primeras cooperativas. También destaca el papel de actores como Elkarlan, que participó en el estudio del modelo de Junior Cooperativas durante un viaje de estudio en Finlandia, y añade: “Siempre dieron buenos consejos para poder organizar este proyecto y también para la regulación de las JC en la ley.”

EXP-NAQ-02 afirma la importancia de la red de socios, de las relaciones con los actores territoriales y del territorio en el proyecto: “Una de las ideas de los ECJ es que esto venga a llenar una necesidad territorial, que no venga a competir con otras empresas que ya hacen lo mismo, por eso el diagnóstico territorial es importante.” Ella admite que es necesario que el proyecto provenga del territorio y sea pensado por diferentes actores. El ECJ es, según ella, un proyecto diseñado como un proyecto de cooperación territorial. Además, el proyecto constituye un aporte para el territorio debido a su enfoque responsable, su uso de productos locales y la valorización de los circuitos cortos.

EXP-NAQ-03 menciona un anclaje territorial muy fuerte, con actores locales que apoyaron el proyecto desde su creación. Ella expresa el objetivo de estar implantado a nivel local y de trabajar con los actores locales. Por otro lado, los actores pueden ser verdaderos vectores de valorización, según ella: “Existe una fuerte dinámica de valorización por parte de los actores, en particular Timothée Duverger y la CRESS.” EXP-NAV-01 también comparte la importancia de este anclaje, que va de la mano con

la elección misma del proyecto de empresa seleccionado por los participantes: “Parte de lo que defendemos nosotros en el cooperativismo es el impacto en el propio territorio, entonces la idea de negocio que lanzaron ellos fue una idea que buscaba mejorar la vida de las personas que están aquí.” Ella añade para resumir su idea que esto estuvo en el núcleo de la idea de negocio que plantearon.

Este fuerte anclaje territorial y el vínculo con los actores serán citados como elementos clave para la replicabilidad por EXP-NAQ-03, reconociendo un verdadero apoyo alrededor del proyecto por parte de los profesores de Sciences Po y del exterior. Ella subraya particularmente el apoyo del director del máster. Nuestra experta también reconoce como factor de éxito el vínculo con el Máster, particularmente porque ya está en relación con los actores locales y reconocido por ellos. Esto les permite concretar un proyecto juntos con la intención de cultivarlo para involucrar al máximo de actores del territorio. EXP-EUS-01 también destaca la importancia de este anclaje al abordar la posibilidad de seguir los proyectos después de la experiencia y desarrollar una nueva empresa: “Los miembros de los proyectos que funcionan bien pueden seguir, cambiando de forma, y quedarse en el territorio.”

Más allá de la importancia del territorio, el objetivo de trabajar con actores del ESS que compartan los mismos valores para crear asociaciones duraderas también es mencionado por EXP-NAQ-03.

La fuerza de la red es otro punto invocado como factor de éxito por varias experiencias. Lo consideramos como parte de las mejores prácticas/factores clave. EXP-NAQ-03 cita la importancia de las redes UCOOP y RIUESS, que ofrecen momentos de intercambio sobre el modelo de cooperativas estudiantiles. También comparte su inspiración en el modelo de la cooperativa estudiantil de Poitiers y su ayuda en la implementación del proyecto. EXP-NAQ-01 menciona la importancia de estos tiempos comunes, hablando particularmente del día animado por la red de la Fabrique Coopérative.

La fuerza de la red también es un importante vector para crear contenido común. EXP-NAQ-01 menciona procesos establecidos a nivel nacional, como la caja de herramientas para los animadores. En efecto, existe una literatura desarrollada alrededor del modelo CJS.

Por su parte, EXP-NAV-01 destaca la fuerza de la red y de la intercooperación relacionada con el intercambio entre diferentes países debido al carácter internacional del proyecto: “La componente transfronteriza lo que hacía era un poco que las buenas prácticas que funcionaban en un territorio para mejorar la vida del territorio puedan también ser después transferidas a otros territorios precisamente para apoyar otros territorios en su misma labor.” Varios intercambios han tenido lugar entre los jóvenes de los diferentes territorios participantes en el proyecto, lo que ha permitido un intercambio de experiencias, permitiendo traer cosas de otros territorios y llevar cosas de ellos a otros. Señala que esto ha generado mucho interés por parte de los jóvenes, no solo en recibir sino también en compartir su experiencia, explicar su proyecto, cómo están trabajando, y qué funciona o no. EXP-EUS-01 también mencionará la importancia de la cooperación, particularmente por el aspecto internacional del proyecto con los viajes.

El último factor de éxito identificado en relación con los actores es la integración de los cooperantes en los procesos de reflexión y coordinación del proyecto. EXP-EUS-01 afirma que el proyecto se construyó en función de ellos y sus necesidades gracias al contacto directo que tienen con ellos. EXP-NAV-01 confirma que hubo una voluntad de integrar a los jóvenes haciendo conexiones entre los alumnos y los demás actores, organizando varios encuentros, y que los cooperantes estuvieron muy implicados en la implementación del proyecto.

Estructura jurídica y organizacional

La estructura jurídica o encaje jurídico es un punto clave para el éxito de los proyectos. Los actores son unánimes sobre su importancia.

El portage jurídico por una estructura existente con experiencia en la gestión de proyectos se destaca como un punto positivo mayor. EXP-NAQ-01 considera que el portage por parte de la CAE (Coopérative d’Activité et d’Emploi) es una verdadera fortaleza para el proyecto, ya que permite ofrecer herramientas que ya existen (en beneficio de otra población de emprendedores), pero también un marco legal seguro. Esto permite al proyecto beneficiarse de la experiencia y la experticia de la estructura portadora, así como de sus recursos (herramientas de formación), adaptándolos al perfil del objetivo. Además, el experto elogia los méritos de la forma jurídica de la CAE

organizada en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Esto permite integrar a todos los actores en el proyecto y representa un punto fuerte tanto para los actores en sí como para los jóvenes.

EXP-NAQ-02 considera que la CAE permite a los cooperantes estar, en sus palabras, insertos en algo más grande, que ofrece un apoyo importante y permite contar con toda la estructura detrás, que funciona con más de 150 emprendedores.

Según EXP-NAV-01, “este portaje jurídico es fundamental, el encaje jurídico 100% supervisado con la figura jurídica existente facilitó muchísimo: la Cooperativa de emprendedores se encarga de todo lo formal.”

El contrato CAPE que une a los cooperantes con las CAE en el caso de la CJS y ECJ ofrece, según EXP-NAQ-02, una gran estabilidad a los participantes, ya que les permite trabajar mientras continúan recibiendo otras ayudas de las que pueden beneficiarse, a diferencia de un contrato de trabajador (desempleo, misión local, etc.). Por otro lado, se afirma que es altamente adaptado: “C'est un contrat très souple vraiment adapté à l'entrepreneuriat et sécurisant car l'on cotise en même temps.”

Contar con una estructura jurídica propia también ofrece varios puntos positivos. Es una gran fuente de motivación según EXP-EUS-01. Esta participación directa en el sociariado, aunque abierta a otros actores, también crea una fuerte noción de compromiso dentro de la cooperativa estudiantil Acc'ESS según EXP-NAQ-03. La elección de una estructura organizacional que integre directa y plenamente a los cooperantes es un factor de éxito incuestionable. EXP-NAQ-03 comparte su impresión de que el proyecto está realmente en manos de los estudiantes y afirma nunca haber sentido limitaciones. Esto también deja la oportunidad a cada promoción de aportar sus propios cambios, de discutir su sistema de organización, ofreciendo una verdadera adaptabilidad a los cooperantes, mientras se benefician de la experiencia de años anteriores y de los procesos.

Modelo económico, financiamiento y distribución de beneficios

Uno de los factores de éxito en cuanto a la distribución de beneficios reside en permitir a los participantes decidir sobre esta distribución. Este es el caso en las CJS y ECJ como

comparten EXP-NAQ-01 y EXP-NAQ-02. Según EXP-NAQ-02, esta remuneración que califica de decente en el caso del ECJ es un activo del proyecto.

El uso de los beneficios para la organización de viajes de estudio o el viaje de traspaso también representa una forma interesante de distribución. EXP-NAQ-01 menciona la gran motivación para trabajar en este proyecto colectivo que reúne a las dos promociones del máster.

EXP-NAQ-03 comparte otro punto positivo que contribuye al éxito relacionado con el modelo correspondiente a un nivel bajo de gastos. Según ella, los principales gastos están relacionados con el presupuesto para la asamblea general y el viaje de traspaso.

3.2.2. Aspectos críticos

Pedagogía, formación y acompañamiento

En términos de formación, EXP-NAQ-02 expresa una reserva respecto a la falta de formación de los acompañantes. En el caso de la ECJ, el acompañador de oficio, primer contacto directo de los cooperantes, es reclutado por su experiencia en el oficio (en este caso, la restauración), pero no está específicamente formado ni en pedagogía, ni en el funcionamiento de las cooperativas o en la ESS de manera general.

Desarrollo de la experiencia

Un factor limitante relacionado con el desarrollo de la experiencia es la duración, que a veces se estima demasiado corta para llevar a cabo todas las misiones inherentes al proyecto. EXP-NAQ-01 nos comparte este punto. Según él, este tiempo (3 meses) es bastante corto para cumplir con todos los objetivos, entre el tiempo de integración, la apropiación de las herramientas, la búsqueda de los proyectos y la ejecución de las misiones. Una de las soluciones mencionadas por nuestro experto sería prever algunos proyectos de antemano, pero sin eliminar esta misión de prospección para evitar que los cooperantes se conviertan, en sus palabras, en simples ejecutores. Otra opción sería desarrollar la posibilidad de que los actores del comité local propongan misiones. Finalmente, comparte la idea de acercar la experiencia a los liceos. De este modo, los estudiantes podrían buscar misiones a lo largo del año y realizarlas durante el verano.

Esto permitiría dividir el tiempo entre la formación/prospección y la realización de las misiones. EXP-NAQ-03 también señala que este tiempo puede ser a veces limitante, especialmente con respecto a los tres meses dedicados a la realización de las misiones.

Cooperantes: Perfil, organización e impacto

Una dificultad en la organización interna por parte de los cooperantes es señalada por EXP-EUS-01. Notaron un desequilibrio en la implicación entre los miembros. Según ella, siempre hay un grupito de 5 o 6; financiero, legal, el que se encarga de la documentación, el que se encarga de los pagos; que se involucra en el proyecto aprendiendo esos roles específicos y el resto del equipo queda un poco al margen. Añade para confirmar su punto: “Hay algunos que se impliquen y que controlen la JC, su funcionamiento y que aprendan muy bien pero que el resto se dedica a otras cosas.” Para intentar reducir este problema, se cambian los roles cada año, haciendo que se comparta más en el equipo. Además, durante las auditorías, que permiten evaluar los proyectos, le puede tocar a cualquiera del grupo, por lo que todos deben conocer la situación de la empresa.

Otra dificultad de los cooperantes relacionada con el modo de toma de decisiones es mencionada por EXP-NAQ-02. Nos comparte el ejemplo del grupo de WhatsApp común de los cooperantes con ella, que no siempre se usa adecuadamente porque los jóvenes lo utilizan para tomar decisiones (organización de los horarios, por ejemplo), cuando en realidad solo debería servir para el intercambio de información diaria.

Una dificultad en el reclutamiento de cooperantes puede surgir, lo que ocurrió este año según nos comparte EXP-NAQ-01. La experiencia no se llevó a cabo por falta de un número suficiente de participantes.

En términos de impacto negativo indirecto, dos experiencias citan cierta desilusión por parte de los participantes al salir de la experiencia e ingresar al mundo profesional. Puede surgir una sensación de desajuste en la práctica de las herramientas de gestión democrática y gobernanza compartida al enfrentarse al mundo laboral. EXP-NAQ-03 considera que esto puede generar frustraciones posteriormente en la vida profesional. EXP-NAQ-01 considera valioso para los cooperantes ver las diferencias y, en sus

palabras, plantar la pequeña semilla de otro modelo posible en las organizaciones del trabajo.

Actores involucrados, vínculos con el territorio y red

La pérdida de motivación por parte de los actores es un punto de vigilancia a considerar. EXP-NAQ-01 expresa que esto puede ocurrir en algunos casos: “si on n'a pas une dynamique, je dirais particulière puis le temps qu'on a décidé d'y accorder aussi”. También menciona la impresión de que se podría dedicar menos tiempo al proyecto con el paso de los años: “Si on veut que ça s'implante bien, je pense qu'il faut y dédier le même temps quitte à pouvoir aller plus loin à chaque fois”.

La diferencia de intereses entre los actores es otro punto de vigilancia mencionado por EXP-NAQ-02. Según EXP-NAQ-01, que también aborda esta problemática, es esencial definir bien los intereses de cada uno para evitar conflictos.

Un punto de vigilancia adicional surge de la colaboración transfronteriza. EXP-NAV-01 destaca una problemática para definir qué es la economía social en Europa, según sus palabras, una percepción diferente de la economía social: “es lo de siempre”.

Estructura jurídica y organizativa

A pesar de las ventajas del portaje jurídico por parte de una CAE, se observan ciertos puntos de vigilancia. EXP-NAQ-01 menciona una limitación en la capacidad de adaptación a los jóvenes, que según él puede ser un obstáculo ya que a veces hay aspectos desconectados de las prácticas juveniles.

Además, dado que la CAE suele estar en el centro del comité local en el modelo CJS, esto puede crear un desequilibrio en la inversión de las partes interesadas. Explica que a veces es difícil para los otros actores del comité local apropiarse del conocimiento y la experiencia del proyecto, ya que la CAE maneja muchas cosas. Añade que puede haber una cierta apropiación del proyecto que lo vuelve menos dinámico. Para superar esta limitación, sugiere que podría ser útil revisar la distribución de roles y, por lo tanto, crear una inversión real de los diferentes actores.

En cuanto al tipo de contrato de los cooperantes, el contrato CAPE, aunque es un factor de éxito, presenta también una limitación según EXP-NAQ-01. En términos de remuneración, no permite beneficiarse de exenciones o reducciones de cotizaciones como un contrato clásico, lo que reduce la remuneración de los cooperantes. EXP-NAQ-02 menciona que se están considerando alternativas al contrato CAPE, sin especificar las razones.

Otros puntos de vigilancia deben ser considerados en relación con las formas jurídicas. EXP-EUS-01 menciona el costo de la constitución, el desarrollo de la actividad, así como la disolución y liquidación de la empresa: “una vez graduados, debían disolver la cooperativa, con todo lo que ello supone”. Según EXP-EUS-01, es cierto que durante el primer año de vida, los socios recibieron ayuda económica del Gobierno Vasco, que fue vital para crear la empresa; sin embargo, después la empresa debía ser económicamente sostenible. También añade la gran dificultad que conlleva el pago de la seguridad social: “Imagínese la carga que supone para un equipo de estudiantes (10-15 personas) pagar la Seguridad Social de todos.as (...) El mayor caballo de batalla está en la seguridad social”. Esta serie de implicaciones representa dificultades en la gestión para los cooperantes.

A esta dificultad económica se suma una dificultad burocrática relacionada con la forma jurídica y el carácter efímero de la experiencia, lo que podría haberse colocado en la parte de desarrollo de la experiencia. EXP-EUS-01 comparte la dificultad de abordar ciertos trámites, especialmente la disolución y liquidación de la cooperativa. EXP-EUS-01 menciona que esta burocracia requiere mucho tiempo y que durante el cuarto año del curso, todos los estudiantes están trabajando en su proyecto de fin de grado: “Una vez defendido, cada uno comienza su aventura profesional y resulta complicado que todos se reúnan para abordar los trámites de la disolución de la cooperativa”.

Modelo económico, financiación y reparto de beneficios

En el caso de la Junior cooperativa, ya se abordó anteriormente parte de una limitación económica debido a su forma jurídica. EXP-EUS-01 también comparte que se necesitan muchos recursos, no solo en términos de seguridad social, sino también para enseñar a

los alumnos a trabajar bajo el enfoque cooperativo: “Hay que dedicar un montón de recursos para mantener esa forma jurídica cumpliendo con todos los requisitos desde el punto de vista contable, fiscal y jurídico”. Este aspecto del coste económico fue una de las principales razones por las que se detuvo la experiencia para volver al modelo inicial de asociación.

EXP-NAQ-01 también menciona esta problemática relacionada con el coste de la ingeniería del proyecto, que califica de muy alto en términos de financiación, añadiendo que el proyecto es costoso tanto en la puesta en marcha como en la gestión. De hecho, de los 30 000 euros de media de una CJS, más de la mitad se dedica a la masa salarial (financiación de los puestos de los dos animadores a tiempo completo), lo que representa un obstáculo importante para duplicar este modelo. También menciona una ingeniería compleja para cerrar el presupuesto, indicando un cierto agotamiento: “La première année le financement est facile à mobiliser mais après un peu plus complexe ou alors axée quartier prioritaire de la ville”. Para enfrentar esta dificultad en la movilización de fondos, el experto propone centralizar las solicitudes entre diferentes actores así como la mutualización de recursos (por ejemplo, entre animadores de diferentes programas).

La cuestión de la remuneración de los cooperantes puede considerarse un punto de vigilancia, aunque se considera más bien como una cuestión de objetivo del proyecto y comunicación. Si el objetivo está principalmente relacionado con el aprendizaje y la adquisición de competencias, la remuneración pasa a un segundo plano. Sin embargo, existe un verdadero desafío de comunicación alrededor del proyecto, como lo menciona EXP-NAQ-01. El proyecto a veces se presentó como un trabajo de verano, lo que podría haber causado una decepción en los jóvenes respecto a su remuneración. El modelo de la ECJ Métroloco, de hecho, se construyó en parte en oposición a esta remuneración modesta, queriendo ofrecer a los cooperantes una remuneración más alta, como lo comparte EXP-NAQ-02: “L’idée c’était de vraiment réussir à avoir un salaire décent, enfin un salaire significatif”.

EXP-NAQ-02 también menciona una dificultad en la garantía del salario. La actividad elegida conlleva una alta dependencia de las condiciones meteorológicas. En caso de lluvia, el restaurante cierra y esto impacta significativamente en los beneficios de la

empresa. Esto puede ser un obstáculo para los cooperantes que esperan un salario garantizado.

3.2.3. Retos

Después de abordar los diferentes factores de éxito y puntos de vigilancia identificados gracias a los intercambios con nuestros expertos, consideramos importante compartir sus objetivos futuros. Es interesante destacar la voluntad continua de mejorar los modelos, la evolución constante de los cuestionamientos relacionados con la mejora, la modificación o la adaptabilidad de estos últimos. Se observa que la mayoría de los desafíos identificados son comunes a los diferentes modelos.

Medición del impacto y desarrollo de red

La necesidad de trabajar en la evaluación de proyectos y la medición del impacto es destacada por varios de nuestros expertos. En el caso de las CJS, se ha realizado un trabajo importante en estas cuestiones con la producción de un estudio metodológico del CRIC^{22*} sobre la medición del impacto de las CJS. EXP-NAQ-01 desea aprovechar esta información. Según él, lo que falta en las herramientas es una metodología común para la recolección de información, con cuestionarios, por ejemplo, que se puedan centralizar para que sea más impactante: “Cela nous profiterait à tous”.

Dentro de la Nueva Aquitania, EXP-NAQ-02 también menciona la necesidad de desarrollar el sistema de evaluación de proyectos, especialmente mediante la implementación de herramientas simples como cuestionarios de entrada y salida de experiencia para los cooperantes, así como el desarrollo de su seguimiento con entrevistas individuales para conocer sus expectativas.

Un desafío de red y coordinación inter-ECJ también es abordado por EXP-NAQ-02 para crear discusiones con otras ECJ. Más ampliamente, ella destaca la importancia de crear espacios de reflexión y de intercambio para saber qué funciona, por qué y qué no funciona: “Avoir ces espaces là d'évaluation collective et de mise en commun collective”. Ella menciona el trabajo de la red Piment* en este sentido.

²² El Cric es una cooperativa dedicada al acompañamiento de proyectos de educación al emprendimiento colectivo en Bretagna, Francia.

EXP-NAQ-03 también revela la importancia del desarrollo de redes con otros proyectos similares para intercambiar experiencias, como la red UCOOP (red interuniversitaria de cooperativas estudiantiles) mencionada anteriormente. El fortalecimiento de los lazos con las promociones anteriores es otro objetivo.

Dinámica territorial

EXP-NAQ-03 comparte la voluntad de la cooperativa de desarrollar vínculos con los actores del territorio. Este objetivo de fortalecer la cooperación territorial también es compartido por EXP-NAQ-01. Él recomienda organizar reuniones de los comités locales para animar la dinámica de asociación creando momentos de intercambio entre los actores del territorio para que compartan sus desafíos, definan los objetivos comunes y se involucren en su implementación. El experto anima a realizar un balance de la CJS con un enfoque en la dinámica de cooperación entre los actores.

Desarrollo de procesos / herramientas

EXP-NAQ-02 menciona la voluntad de capitalizar sobre el modelo, formalizarlo y estructurarse. Ella comparte la falta de herramientas creadas hasta la fecha y la necesidad de desarrollarlas.

El desafío de implementar más procesos también es abordado por EXP-NAQ-03. El desarrollo de procesos y herramientas a nivel de la transición de una promoción a otra permitiría un ahorro de tiempo valioso para la experiencia.

Nuevos proyectos

La creación de nuevos proyectos por parte de las entidades que representan nuestros expertos es un desafío común a tres de nuestras experiencias. En algunos casos, se trata del desarrollo del mismo modelo en el mismo territorio o en otros territorios en asociación con nuevos actores.

Esto es lo que nos informa EXP-NAQ-02 al presentar la voluntad de integrar una ECJ en un nuevo proyecto inmobiliario Grandola para el cual el PTCE gestionará una parte de la animación. La idea, aún en reflexión, podría tomar la forma de un snack, estacional como el Métroloco o bien permanente. También existe un verdadero desafío

de estructuración y despliegue en el departamento de los Pirineos Atlánticos, con el desarrollo de una ECJ en Bayona en torno a cuestiones de digitalización responsable en asociación con Simplon*. Se integra a este proyecto una voluntad de reforzar el aspecto formativo del modelo.

EXP-NAV-01 nos comparte el nuevo proyecto de la Anel d'Educakoop basado en las enseñanzas del proyecto piloto Cooperative Campus. Él afirma: “Todo lo que hemos aprendido lo que hemos llevado desde Anel con Cooperative Campus y otras experiencias más con jóvenes es lo que estamos implementando en otro tipo de proyectos”. La idea, tal como nos dice nuestro experto, es reunir toda la experiencia, en lugar de hacer cosas aisladas y buscar una coherencia en todo lo que trabajan.

CoopAlpha, entidad de apoyo de la CJS, también desarrolla nuevos proyectos. Gracias a una ingeniería desarrollada a partir del modelo CJS, la red Coopérer pour entreprendre ha desarrollado un nuevo modelo: Les FlashCoop. CoopAlpha pondrá en marcha, a partir de la rentrée (octubre), dos experiencias de este derivado del modelo CJS en colaboración con la red Info Jeune*. Se trata de un formato más ligero y menos costoso en términos de implementación, que puede responder a algunas de las necesidades del emprendimiento cooperativo colectivo según nuestro experto. Él ve como una ventaja el hecho de beneficiarse de la experiencia de las CJS y haber sabido extraer lo positivo para implantarlo en otro modelo. Como nuestro experto señala, las dos herramientas son válidas pero no tienen los mismos objetivos. El objetivo de CoopAlpha para 2025, que nuestro experto comparte, es tener una verdadera política juvenil, clara, con orientaciones políticas estratégicas que contribuyan a desarrollar el emprendimiento cooperativo entre los jóvenes.

Desarrollo de nuevas actividades dentro de los modelos

EXP-NAQ-02 comparte en su entrevista su reflexión sobre el desarrollo de nuevas actividades dentro de la ECJ, con el fin de superar la dependencia del clima como hemos abordado anteriormente. La idea de desarrollar otras actividades también es mencionada por EXP-NAQ-03, pero más como una reflexión que como un desafío actual.

Certificación

El desafío de la certificación es común a varios modelos. EXP-NAQ-01 menciona la cuestión de la certificación profesional cualificante y no solo certificante, pensada para su proyecto de ECJ. Esta sería la traducción de las competencias desarrolladas por la actividad empresarial.

EXP-NAQ-02 se pregunta sobre cómo entregar al final de la experiencia un certificado de formación a los cooperantes para justificar sus aprendizajes. Este certificado podría pensarse como una VAE (Validación de los Acreditamientos de la Experiencia).

Otros

Otras cuestiones, más personales a cada modelo, están en curso. En el caso de ACC'ESS, nuestro experto EXP-NAQ-003 comparte la idea de potencialmente abrir la cooperativa a otros estudiantes de diferentes formaciones y también menciona la posible revisión de la cuestión de la remuneración.

Por el lado de la CJS, EXP-NAQ-01 menciona la voluntad de enriquecer el aspecto formativo añadiendo talleres y cápsulas digitales de formación. Estas últimas están desarrolladas por la CAE y podrían ser utilizadas para la CJS. Él expresa una voluntad de enfocarse más en el aprendizaje del oficio de emprendedor y de empresa, y por lo tanto, acentuar el aspecto formativo.

Un desafío de comunicación es abordado por EXP-NAQ-02 para aumentar el conocimiento del modelo, especialmente para fomentar el reclutamiento. Ella presenta la importancia de los intermediarios jóvenes para difundir la información de comunicación. Según ella, sería necesario implementar una comunicación hecha por los jóvenes, pensada por los jóvenes, para los jóvenes.

En cuanto a las Junior Cooperativas que han tenido que regresar a su formato inicial como asociación, uno de los desafíos centrales y esenciales que nos comparte EXP-EUS-01 es reclamar un mayor desarrollo y que sea adecuado a las características propias de una cooperativa formada por estudiantes. Ella nos confía: “La definición de la ley es correcta porque recoge las dos vertientes, la doble naturaleza jurídica de las JC

qué es trabajo y aprendizajes (...) Desde este punto de vista hay que intentar hacer esa regulación que desarrolla ese concepto adaptado a esas características, de que se trabaja pero para aprender y también teniendo en cuenta que los socios/las socias son estudiantes y que son muy jóvenes”.

Ella aborda la necesidad de hacer algo más fácil para estos estudiantes y añade: “Sería positivo para todo el mundo, si es más fácil para ellos y que se meten en la rueda de cooperativismo o otra forma de hacer empresa dentro de la ES con un modelo de gestión distinto a una empresa de capital, con liderazgo distinto, con un hacer distinto, propia de la ES, pues tendremos empresas socialmente más responsables”. Según nuestra experta, ha habido un gran avance al integrar las JC dentro de la ley, pero ahora hay una necesidad imperiosa de regularlas: “de divulgar, de regular y de dar facilidades”.

En el estado actual, ella piensa que es difícilmente concebible para una estructura animarse a hacer una JC. Ella comparte, de hecho, que otra estructura ha querido hacerlo pero frente a las dificultades que representa, aún no ha dado el paso. Según sus palabras: “le dan un poco de vértigo”.

Conclusion

Concluimos los resultados de nuestro análisis con algunas valiosas recomendaciones proporcionadas por nuestros expertos durante las entrevistas sobre la replicabilidad de sus modelos o, a veces, de manera más abierta a la replicabilidad de una CEEC.

EXP-NAQ-01 recomienda integrar este tipo de proyectos en iniciativas juveniles existentes en el territorio y trabajar en políticas juveniles en red a nivel regional. Esto permitiría mutualizar los recursos necesarios, reducir el costo estructural y simplificar la complejidad en la elaboración de dossiers de financiación cuando se realizan de forma aislada. Para confirmar esta recomendación, se menciona la integración del proyecto ECJ Métroloco en el PTCE, que responde a esta sugerencia. Como dice EXP-NAQ-02, esto representa un verdadero aporte en términos de financiación, como el financiamiento del referente de oficio y de la Coordinadora por la CAE Interstices, o la

encargada de comunicación, que está mutualizada entre diferentes proyectos, entre otros.

Por otro lado, se destaca la importancia de determinar los objetivos de cada actor involucrado en el proyecto y definir con precisión los criterios de evaluación del proyecto: éxito económico, conocimiento de los actores, aprendizaje, etc.

EXP-NAV-01 sugiere proporcionar una explicación clara a los jóvenes sobre el proyecto, lo que se requiere para confirmar su interés en participar: “partir con unas reglas de juego prefijadas” para asegurar que los jóvenes estén realmente involucrados.

Nuestra experta en Cooperativas Juveniles, EXP-EUS-01, aporta tres recomendaciones principales. La primera, en relación con los cooperantes, es que el equipo debe estar muy cohesionado y comprometido, consciente de lo que implica crear una empresa real (jurídica, fiscal, contable). Según sus palabras, se necesita que los estudiantes estén plenamente concienciados y altamente motivados para emprender ese proyecto.

La segunda se refiere a la formación y acompañamiento. Según su opinión, debe haber un periodo previo de formación y concienciación sobre lo que supone crear y gestionar una empresa. Además, una vez creada la empresa, es imprescindible el apoyo y asesoramiento continuo del profesorado experto en la materia para garantizar una buena gestión. Este apoyo debe ser uno de los ítems a valorar en la evaluación de cada participante.

Por último, subraya la necesidad de realizar un estudio de viabilidad económica del proyecto a largo plazo.

3.3. Proyecto piloto de una CEEC en Euskadi

En esta última sección de la tercera parte, desarrollamos propuestas relacionadas con la creación de una CEEC en Euskadi.

En primer lugar, presentamos un cuadro resumen de los elementos clave para la replicabilidad. Este cuadro recoge los puntos principales que consideramos fundamentales a la hora de implantar una nueva CEEC.

Para ir más allá, presentamos a continuación una propuesta piloto de un modelo de CEEC en nuestro territorio de Euskadi. Esta propuesta se organiza en torno a los cinco ejes principales que han constituido una especie de hilo conductor a lo largo de nuestro estudio: La formación, la pedagogía y el acompañamiento en primer lugar; los actores implicados; el territorio y la red; la forma jurídica y organizativa; el desarrollo de la experiencia; y el modelo económico.

Para cada uno de estos puntos, desarrollaremos nuestras recomendaciones, así como las etapas recomendadas a seguir para su implementación.

Esta propuesta, nacida de la comparación entre los diferentes modelos, se deriva directamente de los factores clave destacados en el análisis previo. Se han tenido en cuenta tanto los aspectos positivos como los desafíos y recomendaciones de nuestros expertos.

También queremos subrayar la importancia de la literatura existente sobre recomendaciones y buenas prácticas que nos han ayudado en esta reflexión. "Le Référentiel de pratiques pour la mise en place des coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif en Bretagne"(CRIC et al., 2019), el "Manual para la constitución de una Junior Cooperativa"(Izaskun & Silbia,), así como documentos que trazan la creación de la cooperativa estudiantil ACC'ESS, entre otros.

3.3.1. Factores clave para la replicabilidad / Elementos clave transferibles

Para identificar claramente las características cruciales y las prácticas óptimas que pueden adaptarse al desarrollo de una CEEC en Euskadi, presentamos en forma de tabla los elementos esenciales que deben ser transferidos, así como las mejores prácticas a seguir.

Tabla 3 : Elementos claves a transferir

<i>Pedagogía, Formación y Acompañamiento</i>	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Formación inicial adaptada a las necesidades específicas. - Talleres diseñados según las necesidades identificadas.
Líneas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa: Trabajo colectivo, toma de decisiones, animación de la asamblea general. - Emprendimiento: Contabilidad, aspectos jurídicos, finanzas, marketing. - Refuerzo de la ESS: Énfasis en el impacto ambiental. - Doble función de los cooperantes: Rol de encargado de misión + División por áreas.
Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento cercano para los aspectos jurídicos/legales. - Apoyo puntual según las misiones. - Acompañamiento por diversos actores: Formadores + Expertos externos.
<i>Actores implicados, territorio & red</i>	
Cooperantes	<ul style="list-style-type: none"> - Poner a los jóvenes en el centro del proyecto.
Actores implicados	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir una diversidad de actores. - Mantener el vínculo con las promociones anteriores y los antiguos cooperantes
Anclaje territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar estrechamente con los actores locales. - Asegurar un impacto positivo del proyecto en el territorio.
Red	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con redes existentes. - Establecer vínculos transfronterizos.
<i>Desarrollo de la Experiencia</i>	
Actividades de la Cooperativa / Servicios Ofrecidos:	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en la elección de actividades (sector de actividad fijo) - Dejar elección de las misiones libre - Elegir misiones con utilidad pedagógica
Calendario	<ul style="list-style-type: none"> - División del calendario en diferentes fases
	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter permanente: cambio del grupo de cooperantes
<i>Estructura jurídica y organizacional</i>	

Forma jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de una estructura jurídica de “socio múltiples” que permita integrar a los diferentes actores clave. - Buscar acompañamiento para la elección de la estructura
<i>Modelo Económico, Financiación y Reparto de Beneficios</i>	
Reparto de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - No redistribuir los beneficios, sino financiar un proyecto común
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> - Mutualizar las solicitudes de financiación

Elaboración propia

3.3.2. Visión para una Cooperativa Estudiantil ESS en la UPV

En el desarrollo de una iniciativa piloto en Euskadi, hemos considerado la replicabilidad de varios modelos de Cooperativas de Educación para el Emprendimiento Colectivo (CEEC). Los numerosos intereses, ya sean pedagógicos, sociales o económicos, compartidos o específicos de cada modelo, muestran que cada uno de ellos podría ser legítimamente desarrollado en la región. Sin embargo, para afinar nuestra elección, nos hemos basado en varios criterios clave.

En primer lugar, hemos tenido en cuenta nuestro entorno inmediato. Como estudiante en la UPV, y más específicamente en el Máster en ESS, identificamos una oportunidad real para desarrollar este proyecto en un contexto que nos resulta familiar y que ya muestra apertura hacia las dinámicas de la Economía Social y Solidaria. La integración de una CEEC dentro de este máster permitirá aprovechar los conocimientos teóricos adquiridos, complementándose con una experiencia práctica, inmersiva y directamente relacionada con los contenidos del curso.

En segundo lugar, hemos optado por un modelo de cooperativa que requiere una ingeniería razonable en términos de recursos materiales, financieros y humanos. Por ejemplo, el modelo de las Cooperativas Juveniles de Servicios (CJS), aunque rico en aprendizajes, implica un nivel elevado de supervisión y financiamiento, lo cual podría representar un obstáculo para una primera experimentación en nuestro contexto académico. En cambio, un modelo de Cooperativa Estudiantil, más flexible y adaptado al entorno universitario, nos parece más accesible y pertinente.

Finalmente, hemos elegido adaptar el modelo que, a nuestro juicio, ofrece los mayores beneficios en términos de impacto global. Este modelo fomenta la cooperación territorial, un aprendizaje pedagógico profundo y permite transformar a los participantes en actores autónomos y responsables. Una Cooperativa Estudiantil integrada en el Máster en ESS serviría como un potente motor de innovación pedagógica, permitiendo a los estudiantes convertirse en agentes activos y protagonistas de su propio proceso de aprendizaje.

Creemos que la organización "semi presencial" del Máster es adecuada para esta iniciativa, ya que permite a los estudiantes disponer del tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto en paralelo. Sin embargo, dado que el máster acoge a alumnos que a menudo tienen un empleo simultáneo, consideramos preferible ofrecer a los estudiantes la opción de participar o no en la cooperativa. A diferencia de la Cooperativa Acc'ESS vinculada al máster ESSIS de Sciences Po, los alumnos podrían elegir si desean integrarse en la cooperativa. Este enfoque también refuerza el principio fundamental de libre adhesión.

Estamos convencidos de que la integración de una cooperativa estudiantil dentro del Máster en ESS tendría un valor incalculable no solo para los estudiantes, preparándolos de manera concreta para su futuro profesional, sino también para sus profesores y, en un sentido más amplio, para la universidad. Este proyecto representa una clara apuesta por la innovación metodológica en la universidad pública, abriendo el camino a una nueva forma de enseñar y aprender, donde la práctica cooperativa se convierte en un pilar fundamental de la educación.

Pedagogía, Formación y Acompañamiento

Este proyecto de cooperativa estudiantil integrada en el máster ofrece una ventaja significativa en términos de formación. Los estudiantes ya reciben formación sobre los principales aspectos clave necesarios. Sin embargo, sería necesario realizar algunos ajustes para complementar esta formación formal y proporcionar a los participantes las herramientas necesarias. El primer ajuste crucial sería reforzar las enseñanzas relacionadas con el emprendimiento.

Estos ajustes podrían integrarse en los cursos ofrecidos por nuestros profesores, ya sea para toda la clase o solo para los cooperantes. También podrían adoptar la forma de talleres dirigidos por profesionales externos especializados en formación. Las formaciones que cubren temas de contabilidad, finanzas, aspectos jurídicos o marketing podrían mantenerse en su forma actual o adaptarse ligeramente a las nuevas necesidades de los participantes. Además, podría ser interesante reorganizar el orden de los cursos impartidos durante el máster para equilibrar con las necesidades de la cooperativa.

Recomendamos la realización de talleres impartidos por expertos externos, que se detallarán en la sección sobre los actores. La idea es contar con la participación de profesionales que puedan asesorar y guiar a los estudiantes en puntos específicos, como la prospección o la elaboración de presupuestos, y ofrecer una formación ajustada a las necesidades de los cooperantes. La necesidad de formación puede variar en función del tipo de actividad que los estudiantes propongan.

A partir del análisis de los modelos existentes, hemos identificado una limitación en términos de formación que nos gustaría abordar en esta propuesta de cooperativa estudiantil. La educación en la ESS (Economía Social y Solidaria) a menudo se limita a la experiencia democrática inherente a los proyectos. Creemos que es deseable ir más allá, incorporando como elementos centrales no solo el impacto social, sino también el impacto ecológico.

Tal como recomiendan nuestros expertos, consideramos que un acompañamiento cercano sería fundamental. Este acompañamiento podría ser proporcionado por uno o varios profesores de la universidad o por otro actor formativo asociado. Las sesiones de apoyo serán probablemente necesarias con regularidad al inicio de la experiencia (durante la primera fase del calendario) y luego se ofrecerán sólo de manera puntual.

Los actores deberán trabajar conjuntamente para definir los objetivos de aprendizaje precisos que desean transmitir, así como el desarrollo de habilidades blandas y duras, para adaptar los talleres de formación y que los cooperantes puedan desarrollar sus competencias personales, profesionales, éticas y empresariales.

Para ello, recomendamos utilizar investigaciones, como la realizada por la cooperativa estudiantil ACC'ESS, que ofrece un resumen de las competencias en la economía social y solidaria: Síntesis de competencias en la ESS* (ACC'ESS)

Para esta parte, al igual que para las siguientes, recomendamos apoyarse en la experiencia de proyectos ya existentes para guiar la implementación.

Actores implicados, territorio y red

Uno de los objetivos principales durante la fase de reflexión será encontrar la forma de situar a los jóvenes en el centro del proyecto. El análisis de modelos y la participación en los talleres del proyecto Poctefa nos han mostrado que los proyectos suelen ser diseñados por los actores sin incluir al principal protagonista: los jóvenes. Aunque los participantes suelen involucrarse más en el desarrollo del proyecto, esto no siempre ocurre de manera "automática". Por ejemplo, en la ECJ Métroloco, los cooperantes no asisten a las reuniones de coordinación, no hay un verdadero intercambio entre ellos y otros actores, y no están incluidos en los momentos de evaluación. Suponemos que esto se debe a dificultades para hacerlo, pero consideramos esencial encontrar una solución para integrar a los jóvenes desde la reflexión hasta la organización y evaluación del proyecto.

Recomendamos construir este proyecto con la participación de diversos actores para darle un enfoque ecosistémico.

En primer lugar, los jóvenes, como ya se ha mencionado. También sugerimos incluir a algunos exalumnos, cuyas impresiones sobre el máster y su formación pueden ser valiosas para identificar mejoras necesarias. Esto permitirá crear un vínculo continuo entre las diferentes promociones del máster.

El equipo pedagógico del máster, otros profesores de la universidad y los miembros administrativos deben estar involucrados.

Es fundamental cooperar activamente con los actores locales y las estructuras de referencia en la ESS que compartan intereses comunes en juventud, formación y

emprendimiento. Aprovechar las fortalezas existentes en el territorio permitirá asegurar un fuerte arraigo territorial.

Además, recomendamos integrar a emprendedores de la ESS que puedan aportar su experiencia tanto en la reflexión como en el desarrollo del proyecto, ofreciendo un apoyo real a los cooperantes. Por fin, se debe considerar la inclusión de entidades públicas.

Podemos clasificar a los actores en dos niveles: primero, los actores esenciales y estratégicos para el proyecto (que idealmente formarán parte del sociariado) y que constituyen el núcleo duro. En segundo lugar, los actores deseables (estructuras de apoyo y acompañamiento) que representarán el grupo de recursos.

En cuanto a la red, consideramos crucial unirse a redes de CEEC desde el inicio del proyecto, especialmente a redes transfronterizas.

Estructura jurídica y organizacional

La reflexión sobre la estructura jurídica del proyecto resultó ser la más compleja. A pesar del importante trabajo realizado por equipos como los de Mondragón y del reconocimiento del modelo de Junior Cooperativa en la legislación, ellos mismos admiten que, por el momento, este modelo no está completamente adaptado. Este aspecto jurídico y fiscal requiere, según nuestra opinión, una investigación detallada con la asistencia de expertos en la materia. Al igual que con otras CEEC estudiadas, será necesario contar con profesionales que ayuden a determinar la forma jurídica más adecuada. No obstante, propondremos algunas ideas para considerar en este aspecto.

Nuestra reflexión sobre la estructura jurídica se centra en un elemento previamente definido como clave: la integración de los actores en la base societaria. El modelo francés de la SCIC nos parece el más adecuado, por lo que buscamos un equivalente en la legislación de Euskadi. El modelo más cercano es la Cooperativa de Iniciativa Social (SCIS).

Las SCIS en Euskadi son cooperativas que, al igual que las SCIC en Francia, tienen como objetivo responder a necesidades sociales o comunitarias integrando diversos

tipos de miembros, como trabajadores, beneficiarios de servicios y otras partes interesadas (asociaciones, administraciones públicas, etc.). Estas cooperativas operan también bajo principios cooperativos de gestión democrática y participación de los distintos actores implicados, lo que las hace similares a las SCIC francesas. Las SCIS suelen enfocarse en actividades de interés social, como la educación, la salud, los servicios sociales y otros sectores de utilidad pública, permitiendo la participación activa de diferentes grupos de interés en su gobernanza, un rasgo característico de las SCIC. Pueden ser mixtas o de trabajo asociado.

Este modelo está definido en el Artículo 156.– Interés social, utilidad pública e iniciativa social de la LEY 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi. Nuestro proyecto parece encajar en este caso, tal como lo indica el punto 3²³.

Una ventaja adicional es que estas cooperativas pueden beneficiarse de exenciones, bonificaciones, subvenciones y otros beneficios económicos, fiscales y administrativos.

Otra opción podría ser considerar un portaje jurídico por una cooperativa de fomento empresarial²⁴, definida por la Sección 13, Artículo 135, que es la forma más parecida a las CAE francesas, o a la cooperativa de emprendedores en Navarra. En Euskadi, creemos que Momentu ofrece servicios similares aunque es al parecer Cooperativa de iniciativa social.

Podríamos también considerar la posibilidad de una cooperativa integral, que permite integrar dos tipos de socios: trabajadores y consumidores. Asimismo, se podría añadir una dimensión adicional con la incorporación de socios cooperadores, que incluiría a

²³ Las entidades cooperativas que, sin ánimo de lucro y con independencia de su clase, tengan por objeto social, bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado, se calificarán como cooperativas de iniciativa social de conformidad con el procedimiento, régimen y requisitos establecidos reglamentariamente.

²⁴ Cooperativas de fomento empresarial. 1. Las cooperativas de fomento empresarial son las que tienen por objeto social el apoyo a la creación y al crecimiento de actividades económicas y sociales desarrolladas por nuevos emprendedores y emprendedoras. 2. Las cooperativas de fomento empresarial deben fijar como prioridad, en el marco de la actividad cooperativizada, la iniciativa emprendedora de los socios y socias y promover, por medio de actividades como la orientación profesional, la facilitación de habilidades empresariales precisas para el desarrollo de cada una de sus actividades y la tutorización de estas actividades en los primeros años de ejercicio.

actores locales y otros interesados. Esta estructura permitiría una colaboración más amplia y flexible, promoviendo una mayor participación y apoyo en las actividades de la cooperativa por parte de diversas partes involucradas.

La última alternativa a la cual pensamos sería funcionar bajo la forma de una asociación. Esto podría ser interesante a lo menos en la fase piloto o de prueba del proyecto.

En cuanto a la organización, recomendamos la implementación de colegios al estilo de ACC'ESS. Esto permitiría asegurar una gobernanza con participación múltiple y holocrática.

Respecto al estatus de los cooperantes, sería interesante buscar si existe una forma parecida al estatuto de productores voluntarios, como en el caso de ACC'ESS o de la Cooperativa Estudiantil SCIC 323.

Además, sería valioso considerar el reconocimiento de la participación en la cooperativa como equivalente al período de prácticas obligatorio. Desde el punto de vista temporal, esto es esencial para que los estudiantes puedan completar varias misiones, y también proporciona un reconocimiento adicional a la experiencia. En Francia, algunas cooperativas estudiantiles utilizan el estatus de estudiante emprendedor, pero no hemos encontrado un equivalente en Euskadi durante nuestra investigación.

Modelo económico, financiación y reparto de beneficios

Para financiar el proyecto, como recomienda el referencial de Bretaña, sugerimos combinar diversas fuentes de financiación: nacionales y locales, privadas y públicas, recursos propios y externos.

Recomendamos utilizar guías existentes sobre financiación para la ESS. Avise proporciona una cartografía detallada de las opciones de financiación europeas para la ESS*²⁵. Esta guía cubre las oportunidades disponibles, explicando los requisitos y procedimientos para acceder a ellas. Entre las opciones de financiación europea se incluyen el Programa Nacional FSE+²⁶ « Empleo, inclusión, juventud y competencia »,

²⁵ [cartografía Avise](#)

²⁶ [Programa Nacional FSE+](#)

el Fondo Estructural (FESI) FEDER²⁷ y el Programa Erasmus+²⁸.

A nivel local, el Gobierno Vasco ofrece varias subvenciones, como las Ayudas a proyectos de educación para el desarrollo (K3). Además, algunas solicitudes de financiación pueden ser compartidas lo que facilita la ingeniería.

También hay numerosas estructuras privadas que ofrecen ayudas o financiamientos en forma de premios. Sería útil explorar esta área, centrándonos en empresas de la ESS para mantener la coherencia.

En cuanto al reparto de beneficios, consideramos que la opción más adecuada es la adoptada por Acc'ESS o la Junior Cooperative de Mondragón: no distribuir los beneficios entre los cooperantes, sino destinarlos a financiar un proyecto común. Además del beneficio fiscal que esto implica, creemos que permite enfocar la experiencia en el aprendizaje y el trabajo en equipo, favoreciendo una mejor aplicación práctica de los conocimientos adquiridos mediante la experimentación. La búsqueda de beneficios, aunque es parte del proceso, debería ser secundaria. Nos preguntamos si un enfoque centrado en el rendimiento económico podría reducir el valor pedagógico del proyecto. Por ejemplo, en el caso de L'ECJ, los cooperantes, para maximizar su tiempo de trabajo, no aplican plenamente las tareas de apoyo en contabilidad y comunicación, ya que estas se subcontratan a pasantes.

Este proyecto común podría ser seleccionado por la primera promoción. Un viaje de fin de año o un viaje de transición con la promoción siguiente parece una opción adecuada y podría ser sugerida.

En términos de modelo económico, los cooperantes tendrán que definir el “precio justo” para las misiones o servicios ofrecidos. La técnica de tarificación diaria utilizada por ACC'ESS parece adecuada y podría ser presentada como una opción para los cooperantes.

²⁷ [Fondo Estructural \(FESI\) FEDER](#)

²⁸ [Programa Erasmus+](#)

3.3.3. Desarrollo de la experiencia piloto y etapas para su creación

Experiencia piloto

El desarrollo preciso de la experiencia piloto deberá ser determinado por el grupo fundador del proyecto. Este calendario evolucionará con cada promoción. Sin embargo, podemos imaginar algunas etapas esenciales desde el principio.

Fase 1: Toma de control. La primera etapa de la experiencia piloto comienza con la presentación de la cooperativa estudiantil, en la que se introducirá a todos los alumnos del máster al proyecto y sus objetivos. A continuación, se procederá a la constitución del grupo, formando el equipo que trabajará en conjunto a lo largo del proyecto.

Una vez constituido el grupo, se llevará a cabo la distribución de roles y funciones entre los estudiantes, asegurando que cada miembro tenga responsabilidades claras. Siguiendo el modelo de ACC'ESS, sería pertinente que los cooperantes se organizaran en grupos o áreas. Esto permitirá aplicar de manera efectiva los conocimientos adquiridos, facilitando así la puesta en práctica de los aprendizajes en la cooperativa.

Elección de actividades, definición de precios y organización de tiempos comunes.

El sector de actividades del consejo y servicios ofrece una amplia gama de misiones posibles para los cooperantes. Estas misiones deben ser seleccionadas en función de las competencias individuales de cada miembro para construir una oferta adecuada y encontrar oportunidades relevantes. Sería útil proporcionar a los cooperantes una lista de misiones realizadas por otras cooperativas estudiantiles. Esto les permitirá apreciar la diversidad de tareas y enfoques disponibles, facilitando una mejor comprensión de las posibilidades.

En cuanto a la organización de los tiempos comunes, corresponde a los cooperantes establecer horarios para trabajar en conjunto y también tiempos dedicados al trabajo en grupos dentro de cada área. Recomendamos que se reserve al menos una media jornada semanal en común, además de media jornada adicional donde los cooperantes puedan colaborar en sus respectivas tareas.

Finalmente, es crucial que se convoque una asamblea general que reúna a todos los

actores implicados en el proyecto. Esta reunión permitirá una revisión integral del progreso y la coordinación de los esfuerzos entre todos los participantes.

Fase 2: Prospección y selección de misiones. Recomendamos que las misiones seleccionadas se alineen con el ámbito de la Economía Social y Solidaria (ESS) y se elijan en función de su valor pedagógico. Las misiones también podrán ser propuestas por patrocinadores miembros de la cooperativa.

Fase 3: Realización de misiones. Esta etapa podría llevarse a cabo durante el período normalmente destinado a las prácticas.

Fase 4: Cierre del año, evaluación y traspaso. Desde el inicio de la experimentación, es crucial enfocar la atención en la evaluación del proyecto y en la medición del impacto. Preparar un informe de actividades será beneficioso tanto para la mejora continua del proyecto como para la transmisión de conocimientos entre promociones.

La transición de una promoción a otra es un aspecto fundamental en este tipo de modelo. Siguiendo el ejemplo de la SCIC B323, proponemos establecer "días de transmisión" para facilitar el relevo entre promociones. Estos días de transmisión pueden complementarse con un viaje de transición, similar al que realiza ACC'ESS, para asegurar un traspaso fluido y efectivo.

Etapas para la creación de la cooperativa estudiantil

Para comenzar, es esencial preparar una presentación del proyecto. Este documento servirá para comunicar la idea a las partes interesadas, comenzando por los responsables del máster ESS.

Luego, será necesario realizar un diagnóstico territorial para identificar a los actores estratégicos y deseables, y posteriormente contactarlos. También se deberá llevar a cabo un estudio de viabilidad económica para evaluar la factibilidad del proyecto.

Paralelamente, se recomienda conectar con las redes de cooperativas estudiantiles existentes y con los actores de las Junior Cooperativas. Esta conexión permitirá beneficiarse de sus experiencias y, si es posible, obtener su apoyo en el proceso de creación. Un intercambio con antiguos cooperantes también podría enriquecer la

reflexión.

Después de esta fase, será importante organizar varias reuniones con los actores estratégicos, en forma de mesas redondas. Estas reuniones permitirán a cada uno compartir sus ideas, facilitando así la co-creación del proyecto. Además, se abordarán cuestiones esenciales como las orientaciones estratégicas y el financiamiento de la cooperativa.

Una vez definidos los puntos clave, se deberán preparar los trámites legales necesarios para la creación de la estructura. Para ello, es altamente recomendable contar con acompañamiento. El Manual de constitución de una cooperativa junior puede servir de guía para el proceso de constitución jurídica y legal.

La creación de la estructura podrá entonces alinearse con la incorporación de una nueva promoción del máster.

Finalmente, sería beneficioso que una persona referente supervise y coordine estas diferentes etapas para asegurar una buena coordinación y el correcto desarrollo del proyecto.

En conclusión, la creación de una cooperativa estudiantil dentro del Máster ESS, además de los numerosos aportes que representa, abre diversas posibilidades de implementación. La cooperativa podría desarrollarse en paralelo al máster o integrarse plenamente en él. En este sentido, sería posible adaptar algunas evaluaciones de unidades de enseñanza directamente a la cooperativa estudiantil, lo cual enriquecería aún más el aprendizaje experiencial.

Desde una perspectiva de evaluación, mejora continua y medición de impacto, aspectos destacados anteriormente como factores clave, algunos cooperantes podrían ser invitados a realizar su Trabajo de Fin de Máster sobre estas problemáticas (creación de herramientas, procesos, etc.). Esto permitiría generar una literatura de investigación-acción enriquecedora.

Además, la cooperativa podría evolucionar con el tiempo, abriéndose a otros másteres, por ejemplo, ampliando así su alcance y fomentando una mayor colaboración

interdisciplinaria.

Conclusión

En esta última parte, hemos explorado en profundidad los factores clave para la replicabilidad de los modelos de CEEC, así como los puntos de vigilancia en áreas como la pedagogía, la formación y el acompañamiento, la implicación de actores, la estructura jurídica y organizacional, y los modelos económicos y financieros. Este análisis se ha basado en entrevistas exhaustivas con expertos.

Una de las conclusiones principales es la necesidad de fortalecer las redes existentes, optimizar los procesos y fomentar la cooperación para facilitar la evolución y expansión de los modelos de CEEC. La puesta en común de conocimientos y experiencias es crucial para superar los desafíos y garantizar la sostenibilidad y el impacto positivo de estas iniciativas.

Un aspecto especialmente valioso que emerge de las entrevistas es la actitud reflexiva y proactiva de los referentes de estos modelos. No solo se enfocan en optimizar las prácticas actuales, sino también en desarrollar nuevas iniciativas basadas en los aprendizajes adquiridos. Esta mentalidad es fundamental para asegurar que los modelos evolucionen y se fortalezcan continuamente.

La propuesta de una Cooperativa Estudiantil ESS en la UPV, presentada en esta sección, traza un camino claro para la creación de una experiencia piloto. Detalla los pasos necesarios y los factores clave para garantizar una implementación exitosa, alineándose con los aprendizajes obtenidos y las recomendaciones formuladas.

Conclusión

En esta investigación, se abordó el propósito fundamental de mapear las principales iniciativas de Cooperativas de Educación al Emprendimiento Colectivo (CEEC) en Euskadi, Navarra y Nueva Aquitania, con el fin de desarrollar una propuesta piloto para Euskadi. Este objetivo se ha centrado en identificar las mejores prácticas y factores críticos que puedan garantizar la replicabilidad y efectividad de las CEEC, así como en extraer recomendaciones prácticas.

A lo largo del estudio, se han planteado dos preguntas clave que guían la investigación: Primero, ¿cuáles son los elementos esenciales que determinan el éxito de una CEEC? Y, segundo, ¿de qué manera pueden las experiencias previas de CEEC informar y facilitar la creación e implementación de una nueva CEEC en Euskadi?

Los resultados obtenidos destacan cómo las experiencias previas aportan lecciones valiosas y prácticas recomendables que pueden ser adaptadas al contexto de Euskadi. Sin embargo, también se identifican desafíos significativos que deben ser abordados para asegurar la replicabilidad y la sostenibilidad de las iniciativas en este nuevo entorno.

La investigación revela que la clave para el éxito de una CEEC radica en una combinación equilibrada de factores, incluyendo un marco jurídico adecuado, una formación diversa, la cohesión del grupo, la implicación de una variedad de actores en sus territorios y otros factores. Las recomendaciones propuestas por nuestros expertos incluyen un apoyo continuo a los cooperantes o la mutualización de los recursos. Añadimos otras recomendaciones, de manera más personal, como la necesidad del fortalecimiento de la integración de los jóvenes en la construcción y evolución de los modelos o el desarrollo de la formación en temas ecológicos y cuestiones relacionadas con el equilibrio entre la búsqueda de una remuneración suficiente y el aprendizaje efectivo del emprendimiento colectivo.

Para el futuro, es esencial que se continúe explorando y refinando estos modelos, trabajando en los retos comunes, así como que se lleve a cabo un seguimiento continuo para evaluar el impacto y la efectividad de las CEEC implementadas, tanto en los

jóvenes como en el territorio. Los actores deben trabajar en red, desarrollar colaboraciones, valorando las experticias de cada uno, compartiendo sus buenas prácticas para construir modelos fuertes y facilitar la difusión. El éxito del desarrollo dependerá en gran medida del desarrollo de un marco adecuado para estas experiencias en la normativa cooperativa de los territorios y más específicamente en los de Euskadi y Navarra.

Reconocemos dos limitaciones en nuestra investigación. La primera radica en el hecho de que nos hubiera gustado ampliar el estudio de estas diferentes experiencias, añadiendo, por ejemplo, otros modelos. La segunda está relacionada con el hecho de que propusimos pautas en términos de forma jurídica pero no una solución precisa, aunque entendemos que esto requiere competencias jurídicas más avanzadas y, por lo tanto, un acompañamiento específico.

Estamos convencidos de que estas iniciativas merecen una investigación más profunda para captar todas sus especificidades, especialmente a nivel de los territorios de Euskadi y Navarra, pero ante todo, más acción.

Las recomendaciones elaboradas en este trabajo tienen como objetivo proponer un enfoque concreto para la implementación de una Cooperativa Estudiantil dentro de la UPV. Hemos identificado varios puntos clave que, si se adoptan, podrían participar a transformar a su escala, el entorno académico al fomentar el emprendimiento colectivo y el compromiso de los estudiantes en la economía social y solidaria (ESS).

Esperamos que las partes interesadas de la UPV tengan la oportunidad de examinar estas recomendaciones y consideren su integración en la estructura del establecimiento. La implementación de la propuesta piloto debe ser vista como una fase experimental que permitirá evaluar la eficacia de las recomendaciones y ajustar las prácticas en función de los resultados obtenidos. También recomendamos explorar oportunidades de colaboración con otras instituciones y organizaciones especializadas en ESS, así como con redes existentes de CEEC.

En conclusión, esperamos de todo corazón que nuestras recomendaciones para implantar una Cooperativa Estudiantil en la UPV se concreten en el futuro y que los

actores interesados se hagan cargo de esta propuesta piloto, desarrollando un iniciativa pedagógica innovadora que impulse el compromiso de los estudiantes en proyectos colectivos dentro de la ESS. El éxito de esta iniciativa podría no solo beneficiar a la UPV y a sus estudiantes, sino también servir como modelo para otras instituciones académicas, contribuyendo así a la expansión de los modelos de CEEC en el territorio.

Referencias

- ACC'ESS. *Synthèse premier état des lieux - les compétences dans l'économie sociale et solidaire*. CRESS.
- ACC'ESS. (2022). *Presentation Acc'ess* [Manuscrito sin publicar]
- ACI. (1995). Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa: los principios cooperativos.
- Altuna, R., Alzola, I. y Arando, S. *Cooperativas de emprendedores: una alternativa al desempleo*.
- Alzola, I. Las Junior Cooperativas: Una propuesta para la transferencia del modelo de las Team Learning Cooperatives de Finlandia a la legislación Vasca. Ponencia presentada en *XIV Jornadas De Investigadores En Economía Social Y Cooperativa*; 1–12.
- Alzola, I. (2015). Las Cooperativas de Emprendedores. En CIRIEC-España (Ed.), *Empresas gestionadas por sus trabajadores: problemática jurídica y social Fajardo, Gemma (coord.)* (pp. 225–230)
- ANEL. *Quiénes Somos*. ANEL. Recuperado en 2 agosto 2024, de <https://anel.es/somos-anel/que-es/>
- ANEL. (2023, 24 abril). *COOPERATIVE CAMPUS 2020-2021*. ANEL. Recuperado en 2 junio 2024, de <https://anel.es/cooperative-campus-2020-2021/>
- APRILES. (2018, *Les coopératives jeunesse de services, l'entreprenariat coopératif pour et par les jeunes*. APRILES. Recuperado en 2 agosto 2024, de <https://odas.apriles.net/>
- Arregi, A. y Alzola, I. (2022). Las Junior Cooperativas en la Nueva Ley de Cooperativas de Euskadi. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria - Revista Vasca De Economía Social*, (19), 137–152. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23747>
- Autissier, D., Johnson, K. y Moutot, J. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) De Management*, n°13(2), 25–33. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>
- Bilbao ekintza. *Polo de Economía Social y Solidaria (Konopolo)*. Recuperado en 4 septiembre 2024, de <https://www.bilbaoekintza.eus/proyecto/ekonopolo>

- Boncler, J. y Rispal, M. H. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire: un phénomène singulier? *Revue De l'Entrepreneuriat*, 3(1), 21–32.
- Borzaga, C. y Defourny, J. (2004). *The emergence of social enterprise*. Psychology Press.
- Borzaga, C., Salvatori, G. y Bodini, R. (2019). Social and solidarity economy and the future of work. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(1), 37–57.
- Bureau, M. y Corsani, A. (2015). *Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle*. CAIRN. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0213>
- Cantele, E., Duverger, T., Chaïbi, O., Abhervé, M. y Roger, B. (2022). Temps forts. *Recma*, 365(3), 9–19.
- CEPES. (2020). *La Economía Social En España*
- Chaves Ávila, R. (2020). La nueva generación de políticas públicas de fomento de la Economía Social en España.
- Chaves, R. y Monzón Campos, J. L. (2019). Buenas prácticas en las políticas públicas relativas a la economía social europea tras la crisis económica. *Buenas prácticas en las políticas públicas relativas a la economía social europea tras la crisis económica*. Liège (Belgium): CIRIEC International, Université de Liège.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6(1), 5–26.
- Checa, R. y García-Gil, A. (2024). Oxfam Intermon (Ed.), *Equilibristas. Las acrobacias de la juventud para sostener su salud mental en una sociedad desigual*
- Comité scientifique Ressourc'ESS de, L. (nd). *Metroloco, une organisation de l'ESS*
- Commission Européenne. (2016). En Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et Social Européen et au Comité des Régions (Ed.), *Les grands acteurs européens de demain: l'initiative en faveur des start-up et des scaleup*
- Confederación Empresarial Española de Economía Social. (nd, nd). *Presentación*. CEPES. Recuperado en 2 agosto 2024, de <https://www.cepes.es/quienes-somos>

- CRESS. (2023). Les coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif. *Note D'Opportunité Économique*,
- CRIC, CRESS y CBB. (2019). *Le Référentiel de pratiques pour la mise en place des coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif en Bretagne*. CRIC.
- Dees, J. G. (1998a). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Kauffman Foundation and Stanford University*,
- Dees, J. G. (1998b). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Kauffman Foundation and Stanford University*,
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue Internationale De L'Économie Sociale*, (319), 18–35.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *SOCENT Working Paper*, (01)
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.
- Economistas sin Fronteras. (2021). *Guía de recursos para proyectos de emprendimiento en la CAPV*. ().
- EGES. (2015) *Estatutos de EGES ELKARTEA - Euskal Gizarte Ekonomia Sarea*. <https://www.euskadi.eus/eusko-jaurjaritza/-/elkartea/eges-elkartea-euskal-gizarte-ekonomia-sarea-red-vasca-de-ekonomia-social/>
- ESF. (2018). Prácticas y herramientas para impulsar la economía social y solidaria. una reflexión compartida. *Economistas Sin Frontera*, 31
- ESS France. (2022). *Panorama Ce que l'Économie Sociale et Solidaire apporte à la société*
- Etxezarreta, E., Soto, A. y Arrillaga, P. (2020). *Promoviendo experiencias de economía social desde lo local - Análisis de buenas prácticas*. ().EGES.
- European Commission. (2023). *Eurobarometer Social entrepreneurship and youth*. ().
- Eurostat. (2023). *Youth unemployment rate in Europe, 2023*
- Euskal Estatistika Erakundea. (2023). *Estadísticas del mercado laboral*. Recuperado de

- eustat. (2024). Estadística de la economía social vasca 2022 y avance 2023 .
- Fajardo, G. y Alzola, I. (2018). Las cooperativas de emprendedores y su contribución al emprendimiento en economía social. *CIRIEC-España. Revista Jurídica*, 33, 1–39.
- Favreau, L. (2008). *Entreprises collectives: Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*. PUQ.
- Fontan, J. (2011). Entreprenariat social et entreprenariat collectif: synthèse et constats. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(2)
- Gallon, A. (2024). Les politiques de l'ESS : une approche comparée - Navarre. *Chaire Terr'Ess*, , 209–214.
- Garcia, J. (2021). *Tiempo de precariedad* . Oxfam Intermon.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Global Report 2022/23 : Opportunity Amid Disruption*.
- Gobierno Vasco. (2018). *Estrategia de Educación para la Sostenibilidad del País Vasco 2030*. ().Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Gobierno Vasco- Eusko Jaularitz. (2013). *Programa de reactivación del empleo 2013-2016, Junior Cooperativas*.
- Hamon, B., E. Bazeille, E. Forgerit, B. Castaing, H. Oussmane, K. Dizambou, S. Sidibe, S. Thys, L. Milleret et V. Leboucher. (2010). *Et demain quelles compétences professionnelles pour l'économie sociale et solidaire?* (Rapport d'étude).
- Injep. (2024). *Les Chiffres clés jeunesse 2024*
- Izaskun, A. y Silbia, S. *Manual para la constitución de una Junior Cooperativa*. Mondragon Unibertsitatea.
- JEUNESS. (2024). *Compte rendu de l'Atelier Transfrontalier de Navarre du projet JEUNESS* [Manuscrito sin publicar]
- Keryhuel, &., Andréa, Magimel, L. y Weill-Lasry, Y. (2022). *Les coopératives étudiantes : lieux d'expérimentation de la gouvernance démocratique*. Chaire Terr'ESS.
- La Fabrique Coopérative. (nd, nd). *CJS - Coopérative Jeunesse de Services*. La Fabrique Coopérative. Recuperado en 2 agosto 2024, de <https://lafabriquecooperative.fr/cooperatives-jeunesse-de-services/>

- La voix du Parlement. (2023, Economie sociale et solidaire.
- Lapoutte, A. y Chevillard, F.L'éducation à l'ESS chez les jeunes via l'expérience : l'exemple des Coopératives Jeunesse de Services. Ponencia presentada en *Forum International De L'ESS*, 1–21.
- Lapoutte, A. y Planas, L. (2022). Coopératives Jeunesse de Services: une initiation au pouvoir d'agir (1). *Revue Internationale De L'Économie Sociale*, (3), 84–99.
- Laville, J. (2016). *L'économie sociale et solidaire*. (Points Economie ed.)
- Le Cric. (2023). *Étude sur l'utilité sociale des Coopératives Jeunesse de Services -Bretagne*. Coopérative le CRIC.
- Le Deist, F. D. y Winterton, J. (2005a). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Le Deist, F. D. y Winterton, J. (2005b). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Le Labo de l'ESS. *Glossaire ESS - Economie sociale et solidaire (ESS)*. Le Labo de l'ESS. Recuperado en 1 septiembre 2024, de <https://www.lelabo-ess.org/qu-est-ce-que-l-ess-decouvrez-notre-glossaire>
- Les scop. *Qu'est-ce qu'une Scop ? Les SCOP sociétés coopératives*. Recuperado en 10 agosto 2024, de <https://www.les-scop.coop/les-scop>
- Lizarza, A., López, A. y López, S. Creando cooperativas en la universidad: La experiencia de las primeras Junior Cooperativas en Euskadi. Ponencia presentada en *XV Congreso De Investigadores En Economía Social Y Cooperativa*; 1–27.
- Lorrain, J., Belley, A. y Dussault, L. Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire. Ponencia presentada en *IVe Conférence Internationale Francophone En Entrepreneuriat Et PME*, Metz-Nancy.
- Loué, C. y Laviolette, M. Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. Ponencia presentada en *VIIIe Conférence Internationale Francophone En Entrepreneuriat Et PME*, Fribourg, Suisse.
- MacMillan, I. (2003). Social entrepreneurs: playing the role of change agents in society. *Knowledge@ Wharton*, Available at: <http://Knowledge.Warton.Upenn.Edu/Articlepdf/766.Pdf>

- Malphettes, A. (2022). Un restaurant au service du pouvoir d’agir des jeunes et des circuits alimentaires locaux. *Cahiers De L’action*, N°58(1), 49–56.
<https://doi.org/10.3917/cact.058.0049>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. *Manuales de emprendimiento para jóvenes*. Recuperado en 1 septiembre 2024, de
<https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/herramientas/manuales-emprendimiento-jovenes/index.html>
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. CIRIEC.
- Mouvement des entrepreneurs sociaux. (2012a). *L’Efficacité économique au service de l’intérêt général - Livre blanc des entrepreneurs sociaux*. Rue de l’Echiquier, Paris.
- Mouvement des entrepreneurs sociaux. (2012b). *L’efficacité économique au service de l’intérêt général: le livre blanc des entrepreneurs sociaux*. Rue de l’échiquier.
- Mouves. *L’entrepreneuriat social*. Mouvement des entrepreneurs sociaux. Recuperado en 1 septiembre 2024, de
<https://mouves.impactfrance.eco/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>
- Noguès, H. (2019). Empresas sociales et entrepreneuriat social: émergence et enjeux de nouveaux modèles. *Recma*, (3), 106–123.
- Observatorio Español de la Economía Social. (2024, 4 julio). *El cooperativismo vasco celebra el Día Mundial del Cooperativismo fomentando el modelo entre los jóvenes*.
<http://www.observatorioeconomiasocial.es/actualidad-observatorio.php?id=5802>
- OECD. (2024). *Yepa Workshop 3 Social entrepreneurship by young entrepreneurs*
- Pamplona Actual. (2021, 04 mayo). Presentado el Cooperative Campus de ANEL una pionera iniciativa emprendimiento real internacional para estudiantes de FP.
Pamplona Actual
- Pérez De Mendiguren, J. C., Etxezarreta, &., Enekoitz y Aldanondo, L. G. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles De Economía Solidaria*, 1, 1–41.
- Pérez, S., Hidalgo, A., Balaguer, S. y Pérez, E. (2009). Emprendimiento económico y social en España. Guía de recursos para jóvenes emprendedores/as. *INJUVE, Instituto De La Juventud. Madrid (España)*,

- Programme Leonardo da Vinci. (2003). Référentiel européen de l'entrepreneur social. *Cahier De l'UCE (Université Coopérative Européenne)*,
- REAS.*Ekiten - Emprénde en economia social y solidaria*. REAS Euskadi. Recuperado en 1 septembre 2024, de <https://ekiten.reaseuskadi.eus/es/inicio/>
- Recma. (2018). Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services. *Revue Internationale De L'Économie Sociale Recma*, N°348(2), 76–84. <https://doi.org/10.3917/recma.348.0074>
- Richez-Battesti, N. y Petrella, F. (2015). De l'ESS à l'entreprise sociale: Entre rupture et continuité? Ponencia presentada en *Colloque International: Recherche & Régulation*.
- Rospabé, S. (2014). L'éducation à l'ESS: nouveau champ d'action pour l'animation socioculturelle? *Revue Internationale Animation, Territoires Et Pratiques Socioculturelles*, (6), 105–118.
- Rospabé, S., Maunaye, E., & Le Breton, H. (2017). Les coopératives jeunesse de services importées du Québec. *RECMA*, 344(2), 89–103. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-recma-2017-2-page-89.htm>
- Roy, M. (2016). Le conflit entre entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire : une analyse des dynamiques de gouvernance. *Dans Sociologie Du Travail*, 58(3), 300–315.
- Saqué, S. (2023). *Sois jeune et tais-toi: réponse à ceux qui critiquent la jeunesse*. Payot.
- SCIC.*Les scic coop presentation*. Les SCIC Sociétés Coopératives d'intérêt collectif. Recuperado en 10 agosto 2024, de <https://www.les-scic.coop/presentation>
- SCIC ACC'ESS.*ACC'ESS*. Recuperado en 2 agosto 2024, de <https://scic-access.com/>
- Sondage OpinionWay. (2022). *Baromètre jeunes et création d'entreprise*. (.)France Active.
- Strasbourg Team Academy.*Team Academy*. Strasbourg Team Academy. Recuperado en 10 agosto 2024, de <https://www.teamacademy.fr/a-propos-de-nous>
- Un Etxea.*educacion*. Un Etxea. Recuperado en 1 septembre 2024, de <https://unetxea.org/educacion/>

- Van Der Yeught, C. y Bergery, L. (2012). Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable? 1. *Revue Internationale PME*, 25(3), 155–194.
- Yunus, M. (2010). Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs.
- Zabalza Morras, E. (2018). ANEL y la Cooperativa de Emprendedores de Navarra, S. Coop. *La promoción del emprendimiento y la inserción social desde la economía social* (pp. 1–169). CIRIEC-España.
- Ziani, M., Codello, P. y Mesny, A. (2021). L'éducation des jeunes à l'« entrepreneuriat collectif » : défis et tensions au cœur des Coopératives d'initiation à l'entrepreneuriat collectif au Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(2)<https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12n2a398>

Anexos

Anexo 1 Tabla de los actores de la formación al emprendimiento en ESS

NUEVA AQUITANIA			
	Estructura	Rol / Description	Formación / Asesoramiento
Publico	Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine	Promueve la formación en ESS y financia programas educativos en ESS.	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
Académico	Université de Bordeaux	Ofrece programas académicos relacionados con la ESS, como másteres y cursos especializados.	Master Science Sociale Parcours Innovation et intervention sociales - Master Innovation territoriale et expérimentation : Gestion territoriale du développement durable à Bordeaux - Master 2 Économie Sociale et Collaborative Responsable de projet à Bordeaux
	IFAID	Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement	Formacion: Coordonnateur de projet de solidarité internationale et locale
	Sciences Po Bordeaux	Integra la cátedra Terr'ESS cuyo objetivo es consolidar y desarrollar en Sciences Po Bordeaux la formación en torno a la ingeniería de proyectos territoriales en economía social y solidaria, y los métodos de investigación-acción, en estrecha colaboración con el ecosistema de la ESS.	Certificat « ESS : territoires et actions publiques » - Certificat de spécialisation Innovations sociales (con el CNAM) - Master Économie Sociale et Solidaire & innovation Sociale - Exécutive master en Économie Sociale et Solidaire à Bordeaux
Redes privadas	CRESS Nouvelle-Aquitaine		
	ATIS	Asociación territorial de innovación social Incubadora. Coordina programas de apoyo dedicados a la creación de proyectos y a la consolidación y escalamiento de las empresas	Programas : La Fabrique à Initiatives (animado por la red l'Avise) Premiers pas Coopération

		sociales.	
Entidades privadas	La Ruche	Espacio de coworking Ofrece programas de formación y aceleración para proyectos de ESS	Programa : Les Ambitieuses
	France Active Nouvelle-Aquitaine	Ofrece apoyo financiero y asesoramiento a emprendedores sociales a través de programas formativos.	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
	Le Campement	Semillero de desarrollo sostenible y de innovación de Burdeos	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
	Les Premières	Incubadora de proyectos empresariales dedicada a mujeres	Programas : GO-1ère Les premières de cordée L'créent
	Le TUBE À ESS'AI	Incubadora Territorial de Economía Social y Solidaria (ESS) del Sur de Aquitania	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
	La Coopérative des Tiers Lieux	Organismo de formación	Amplia oferta de formación Programa : Entreprenre autrement : les PREMIERS PAS
	La Manuco	Centro de apoyo al desarrollo y a las cooperaciones / centro de residencias ESS	Servicios mutualizados Asesoramiento individual (realizado por ATIS) y colectivo
FRANCE			
	La France s'engage	Cambio de escala	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
	Avisé	Animadora nacional de los acompañantes de la ESS	Programa : En colaboración con Macif Fondation Pin's
	Antropia ESSEC	Acelerador de asociaciones y empresas sociales	Programas : StartUp ScaleUp Associations & entreprises SizeUp

	Osons ici et maintenant		Programas : Fabrik à déclic Fabrik à talents Katapult
	Makesense	Incubadora y talleres de formación	Apoyo colectivo e asesoramiento individual
	Ticket for change		Programas : Parcours entrepreneur Corporate for change Mooc become a changemaker
	Singa	Para todas las personas que tienen un proyecto empresarial relacionado con la migración	Programas : Préincubation Incubation Accélération
EUSKADI			
	Estructura	Rol / Description	Formacion
Publico	Cámara Comercio de Gipuzkoa	Impulso del emprendimiento colectivo entre las personas desempleadas	Programa : En colaboración con ASLE, la Agencia de Desarrollo Comarcal Iraurgi Berritzen y GEZKI. Programa : Lanzituz (hasta 2023)
	Diputación Foral de Bizkaia		Programa de emprendimiento y innovación social Programa : ANDREkintzailea
Académico	Tknika	Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi, impulsado por la Viceconsejería de Formación Profesional del Departamento de Educación del Gobierno Vasco.	Programas Urratsbat Ikasapresa
	UPV/ EHU	Incorpore GEZKI (Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social)	Master ESS
	Mondragon Unibertsitatea	Incorpore el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI	Programas de formación : Diploma de Experto en Cooperativismo Curso de Especialización en Gestión Excelente de Empresas Cooperativas

			Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación
Redes privadas	REAS	Red de la Economía Alternativa y Solidaria	Talleres de formación Programas : PrESStatzen Sendotzen
	ASLE	Sociedades Laborales de Euskadi	Programas : Cursos en línea Lanzadera
	KONFEKOOP	Confederación de cooperativas de Euskadi	Formación y asesoramiento
	ELKAR-LAN	Sociedad para la promoción de cooperativas	Formación y asesoramiento
	EmakumeEkin	Apoya la promoción y el desarrollo del emprendimiento liderado por mujeres.	Asesoramiento - Programas : INNPower (Colaboración con el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia) ANDREkintzailea
	Calala	Apoyo a proyectos de mujeres a través de donaciones económicas, trabajo en red y formación.	Talleres de formación
Olatukoop	Fomento y promoción de la Economía Social y del emprendimiento cooperativo.		
Entidades privadas	ESF	Economistas Sin Frontera	Talleres de formación Programa : Emprendiendo con mirada social
	Worklan	Asociación para el Fomento de la Economía Social	Apoyo al lanzamiento y consolidación
	Koopfabrika	Escuela de emprendimiento cooperativo organizada por GEZKI, LANKI y Olatukoop Acompañamiento en el proceso de creación de proyectos económicos cooperativos y comunitarios	Talleres de formación

	BDSKOOP	Asociación que promueve la Economía Social Transformadora, el desarrollo local y el fomento del emprendimiento social y cooperativo en el Bidasoa	Programa : Eraldaketa Fabrika
	LA TERCERA PATA	Asociación para la sostenibilidad económica en la ESS	Formación y asesoramiento
	INBIKU	Impulso y acompañamiento en la gestión de proyectos con impacto positivo	
	Colaborabora	Formación y recursos para el emprendimiento colectivo en la economía social	Formación
	MOMENTU EGIN	Cooperativa de apoyo al emprendimiento	
NAVARRA			
	Estructura	Rol / Description	Formacion
Académico	Universidad Pública de Navarra	Integra la Cátedra Economía Social y Cooperativismo que busca fomentar el interés por la economía social como modelo de gestión empresarial a través de la promoción de la investigación, el conocimiento en las aulas y la transferencia hacia los agentes sociales y económicos.	Programas : Título propio Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas Cooperativas y de Economía Social Master en Economía Circular
Redes privadas	CEPES Navarra	Confederación empresarial que agrupa a las organizaciones representativas de las diferentes familias de la Economía Social de Navarra. Compuesta por ANEL, UCAN (cooperativas agroalimentarias), EINA (empresas de inserción sociolaboral), Asociación Fundaciones de Navarra, REAS Navarra y CEISNA (Centros	

		Especiales de Empleo de Iniciativa Social de Navarra).	
	REAS	Red de la Economía Alternativa y Solidaria	Formación y asesoramiento SesionESS
	ANEL	Asociación empresarial que agrupa a las empresas de Economía Social de Navarra, tanto Sociedades Laborales como Cooperativas. Misiones de representación de las empresas , promoción y fomento del crecimiento de la ES a través de la creación de empresas, el desarrollo empresarial y la innovación social.	Asesoramiento, formaciones, cooperativa de emprendedores, programa Educakoop
Entidades privadas	Fundación Caja Navarra	Impulso del desarrollo social, económico y cultural de Navarra, apoyo y lanzamiento de proyectos.	Programa en colaboración con la Fundación “la Caixa” Innova
	TEDER	Asociación cuyo objetivo es el desarrollo económico, social y patrimonial de la comarca de Tierra Estella.	Asesoramiento

Elaboración propia

Anexo 2. Guión de preguntas entrevistas

Presentación

- **Tema**
- **Objetivos :** Analizar los diferentes modelos presentes en los territorios.
 - Definir cuáles son las claves / principales valores añadidos de los proyectos?
 - Reunir las buenas prácticas
 - Profundizar en los aprendizajes, las dificultades encontradas, los ejes de mejoras identificados

- Identificar factores de replicabilidad / Posibilidad de aplicabilidad en el País Vasco Español:
- **Ejes principales:**
 1. Programa de formación y líneas de trabajo del proyecto
 2. Los actores involucrados en el proyecto
 3. La estructura - formalización

INTRO

- Cual es / fue su implicación en el proyecto ?
- ¿Puede hablarme de la fase de implementación del proyecto? (experimentación)

BLOQUE 1: Valor añadido / claves del proyecto / dificultades y aprendizajes

Preguntas sobre diferentes temas: actores involucrados, vínculos con el territorio, la estructura jurídica y organizativa, los participantes, la formación y el modelo económico.

Actores involucrados en el proyecto

- Origen del proyecto ¿Quién fue a la iniciativa del proyecto ?
- ¿Puede decirme más sobre los principales actores involucrados en el proyecto ?
- ¿Cuáles son sus roles específicos y sus importancia/ implicación ?
- ¿Cuál es la importancia de estos actores en la creación, desarrollo y éxito del proyecto?
- ¿Cómo evolucionan a lo largo de las temporadas?
- ¿Hubo tensiones o conflictos de intereses entre los actores?
- ¿Hay otros actores involucrados en el proyecto? ¿Habitantes, voluntarios?

Vínculos con el territorio

- ¿Cuál es la importancia del arraigo territorial en el buen funcionamiento del proyecto ?
- ¿Cómo se ha adaptado el proyecto al territorio?
¿Qué implica esto? ¿Contribuciones al territorio?
- ¿Hay otros vínculos con el territorio que no hemos abordado?

Estructura / Organización general y formalización

- ¿Cuáles son los aportes de la forma jurídica en el proyecto ?
- ¿Cuáles serían sus límites, dificultades inherentes ?

- En qué medida la estructura organizativa es un factor de éxito? Lo que aporta al proyecto, sus puntos fuertes.
- ¿Cuáles son las dificultades de esta organización?
- ¿Cómo se organizan las tomas de decisiones dentro del proyecto de manera global? A nivel del comité / entre los cooperantes?

Modelo economico

- ¿Cuál es el coste de implementación del proyecto ? (Además de la creación de la cooperativa) y cómo se financia ?
- Nivel del aporte financiero de los participantes en capital social
- ¿Cuál es la importancia de la remuneración para el buen desarrollo del proyecto?

Cooperantes / jóvenes

- ¿Cómo se integraron los jóvenes en la definición / evolución del proyecto?
- Perfil de los participantes : Cuál es la importancia de la elección de los cooperativistas y su implicación en el buen desarrollo de cada temporada?
- ¿Cuáles son los vínculos entre los participantes y los otros actores?
- ¿Cuál es la importancia de esta conexión? ¿Participación en reuniones conjuntas?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas por los participantes a lo largo de las temporadas?

Actividades propuestas

- ¿Cómo se organiza la elección de las actividades de la cooperativa ? Elección libre, cuales son los impactos de esta decisión ? (positivos y negativos)

Programa de formación, líneas de trabajo y acompañamiento

- ¿Podría decirme más sobre la formación / acompañamiento de los participantes?
En particular: A nivel del tipo de pedagogía
- ¿Cuáles son los puntos fuertes / valores añadidos de esta formación?
- ¿Cuál es el peso de la formación de los participantes en el buen desarrollo del proyecto?
- ¿Cómo se organiza la formación?
- ¿Cómo se organiza el acompañamiento de los participantes a lo largo del proyecto?
- ¿Cuál es el peso entre los retos de formación y los de aprendizaje?

- ¿Cuáles son las principales competencias desarrolladas por los participantes durante el proyecto y si corresponden estas a las competencias esperadas? Alineación entre competencias esperadas y competencias desarrolladas?
- ¿Se han alcanzado los objetivos fijados al principio?
- ¿Ha habido una evolución de las formaciones a lo largo de los años?
- ¿Ejes de mejoras relacionadas con las formaciones?

Conclusion bloque 1 :

- ¿Cuáles son los principales aprendizajes a lo largo del proyecto / de los años de experimentación? (evolución / modificación del proyecto)
- ¿Cómo se organiza el sistema de evaluación del proyecto?
- ¿Cuáles son las complejidades que se encuentran en la fase experimentación o en el desarrollo ?
- ¿Ve otras claves / valores añadidos de los cuales no hablemos ?
- ¿Cuáles son las principales ventajas del proyecto ?

BLOQUE 2 Despliegue y replicabilidad del proyecto

Principalmente preguntas de recomendación sobre los diferentes temas abordados en relación con el despliegue del proyecto y su replicabilidad.

- ¿Cuáles son los retos del proyecto ?
- ¿Cuáles serían los elementos clave para la replicabilidad de un proyecto de este tipo?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones de adaptabilidad al contexto territorial para la implementación de un proyecto de este tipo?
- Recomendaciones en términos de adaptabilidad al público? de actores a asociar al proyecto? de herramientas? de búsqueda de financiamiento? de Integración de los jóvenes en la construcción del proyecto? de acompañamiento de los jóvenes?
- ¿Hay otros elementos clave para la replicabilidad de un proyecto de este tipo?

Conclusión bloque 2 : Si tuviera que citar el mayor valor de este proyecto, ¿cuál sería?