



El relevo generacional en las cooperativas de covivienda senior

Estudio de casos



spora
Sinergies



**HISPA
COOP**

El relevo generacional en las cooperativas de covivienda senior

Estudio de casos

Barcelona, febrero 2025

Revisión científica

Universitat Oberta de Catalunya

Daniel López Gómez

Autoría

Spora Sinergies SCCL

Mariona Estrada Canal, Mireia Faucha Hernández, Lorena Mañas Bajo

Índice

1. Introducción	4
2. Metodología.....	6
3. Resultados del estudio.....	10
3.1. Captación	11
3.2. Incorporación a la cooperativa	17
3.3. Convivencia.....	20
3.4. Gobernanza.....	26
4. Conclusiones.....	31

1. Introducción

El estudio [Viviendas colaborativas para vivir \(y envejecer\) de otra manera](#) (Hispaceop y Carenet, 2023) subraya que, en la actualidad, uno de los grandes desafíos que enfrentan las iniciativas de *cohousing* senior en España es el **relevo generacional**, crucial para garantizar en el futuro una ratio de personas con necesidades de apoyo que sea sostenible, tanto económica como socialmente. Por esta razón, se plantea poner el foco en este elemento fundamental de las viviendas colaborativas de personas mayores y realizar un estudio para identificar las principales preocupaciones y necesidades que se encuentran actualmente.

El presente estudio se centra en tres proyectos que comparten características similares (comparten un modelo basado en la autogestión y son experiencias consolidadas que llevan años en funcionamiento) y que, a la vez, representan miradas y necesidades diferentes con relación al relevo generacional. De esta manera, se han podido observar las diferentes estrategias que las cooperativas están implementando para abordar dicho desafío.

Cómo se verá en los siguientes apartados, los retos y estrategias para el relevo generacional se han analizado teniendo en cuenta los diferentes momentos y espacios en los cuales se da el proceso de incorporación de nuevos socios y socias a la cooperativa: la **captación**, la **incorporación**, la **convivencia** y la participación en los espacios de **gobernanza**. Estos cuatro momentos son fundamentales tanto para facilitar la entrada de personas nuevas, cómo para incorporarlas en el modelo de *cohousing* y asegurar su continuidad en él.

Las necesidades y estrategias recogidas en este estudio de casos nos permiten una mirada en profundidad sobre los retos, necesidades y estrategias de tres experiencias actuales, la cual nos puede orientar hacia la elaboración de recomendaciones para el relevo generacional en las cooperativas de vivienda de personas mayores.



2. Metodología

2.1. Aproximación cualitativa

El presente estudio se basa en la recopilación de datos primarios mediante una metodología cualitativa, cuyo objetivo es comprender los principales **desafíos del relevo generacional en las cooperativas de vivienda senior, así como las estrategias** que estas están planteando o implementando para afrontarlos.

Este enfoque se caracteriza por centrarse en los significados y formas de otorgar sentido expresados por las personas socias, adoptando una **perspectiva de investigación bottom-up**. De este modo, las propias personas asociadas, tanto las de larga trayectoria como las de incorporación reciente, identifican y analizan los factores que facilitan o dificultan el relevo generacional y las estrategias que han desarrollado hasta el momento.

El estudio sigue un diseño de **estudio de casos**, lo que permite un análisis profundo y contextualizado de la realidad de las cooperativas seleccionadas. Esta metodología posibilita comprender los desafíos y dinámicas internas del relevo generacional a partir de experiencias situadas, considerando tanto las estructuras organizativas como las relaciones interpersonales que influyen en estos procesos.

Además, la investigación se estructura en torno a una serie de **dimensiones de análisis** que reflejan las preocupaciones centrales del estudio. Estas dimensiones orientan tanto la recogida de datos cualitativos como su posterior análisis:

Dimensiones de análisis

- » Estado actual de las cooperativas de vivienda de personas mayores.
- » Desafíos del relevo generacional en las cooperativas de vivienda de personas mayores.
- » Dinámicas internas y estrategias para abordar y garantizar el relevo generacional.
- » Percepciones y preocupaciones de las personas socias sobre el relevo generacional.
- » Dificultades y oportunidades en la incorporación de nuevas generaciones.

2.2. Técnica de recogida de datos

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se han empleado diversas **técnicas de recogida de datos cualitativos** que permiten comprender las experiencias, percepciones y estrategias en torno al relevo generacional en las cooperativas de vivienda de personas mayores. Para seleccionar las personas participantes se han aplicado **criterios de heterogeneidad**, considerando factores como la edad, el género, la participación en la fundación de la cooperativa o su incorporación más reciente, así como las características del modelo cooperativo. A continuación, se recogen las técnicas empleadas:



Revisión de antecedentes

La **revisión de antecedentes** ha permitido contextualizar el estado actual de las cooperativas de vivienda para personas mayores en España y los desafíos del relevo generacional. Además, ha contribuido a definir las principales categorías de análisis y a guiar el diseño metodológico del estudio.



Grupos focales

Los grupos focales han permitido explorar las percepciones, preocupaciones y experiencias de las personas entrevistadas sobre el relevo generacional dentro de su comunidad. Para captar diversas perspectivas, se han llevado a cabo **grupos focales** diferenciados según el tiempo de permanencia en el proyecto, facilitando una comprensión más amplia de las dinámicas y retos que enfrentan los socios y socias.



Entrevistas en profundidad

Las **entrevistas en profundidad** han permitido obtener una visión más detallada de las experiencias, inquietudes y estrategias vinculadas al relevo generacional, complementando así la información obtenida a través de los grupos focales. Se ha celebrado **entrevistas**, incorporando distintos perfiles en función del tiempo de permanencia en el proyecto.



Encuesta en línea

La **encuesta en línea** ha permitido ampliar el alcance del estudio, incorporando la perspectiva de quienes no pudieron participar en las sesiones anteriores. La encuesta, estructurada con preguntas abiertas, ha seguido el mismo enfoque de los grupos focales y entrevistas, asegurando coherencia metodológica y facilitando la expresión de opiniones, inquietudes y sugerencias sobre el relevo generacional y las estrategias adoptadas por la cooperativa.

2.3. Análisis de datos

La metodología cualitativa aplicada en este estudio se ha centrado en un análisis temático de los datos obtenidos a través de los grupos focales, entrevistas y la encuesta en línea. El procedimiento de análisis se ha desarrollado en las siguientes fases:

- » En primer lugar, tras la realización de los grupos focales y entrevistas, se ha procedido a la **transcripción literal** de su contenido, garantizando la fidelidad de las respuestas y comentarios de las personas participantes.
- » A continuación, se ha llevado a cabo una **categorización temática** de la información obtenida. Este procedimiento consiste en organizar los datos según las dimensiones de análisis previamente definidas, así como incorporar aquellas categorías emergentes durante el proceso de análisis. Este enfoque ha facilitado la identificación de los distintos discursos en torno a las temáticas clave, permitiendo discernir tanto los puntos comunes como las divergencias entre las opiniones de las personas participantes.
- » En tercer lugar, se ha realizado un **análisis cruzado** de la información obtenida. Se han contrastado las respuestas y aportaciones de los distintos grupos focales y personas entrevistadas en relación con cada categoría de análisis, con el fin de identificar patrones comunes y contrastes significativos.

Una vez completado el análisis, se ha procedido a la **redacción del informe**, en el que se presentan los resultados y las conclusiones derivadas de la interpretación de los datos obtenidos.

¿Cómo se interpretan los datos cualitativos?

- » Los resultados son una **sistematización** de las aportaciones realizadas por las personas entrevistadas, es decir, una organización temática de los discursos significativos expresados en los grupos de discusión.
- » Los resultados cualitativos muestran los **distintos discursos y argumentos** presentes alrededor de los temas objeto de estudio, es decir, las distintas posiciones y puntos de vista existentes. Por eso, a menudo, se informa de la presencia de discursos u opiniones dispares u opuestas.
- » Los datos cualitativos **no nos dan cuantificaciones** sobre la presencia o peso de cada uno de los discursos, sino que nos permiten entender la percepción social sobre el estado de la profesión; profundizando en los motivos y las formas: el cómo y el porqué.
- » A lo largo del informe, se incluyen **citas literales** para ilustrar lo que se explica y dar evidencia de ello. Las citas recogen las palabras literales de las personas entrevistadas e intentan mantener las características de la oralidad. En consecuencia, pueden tener errores gramaticales o sintácticos.

3. Resultados del estudio

3.1. Captación

Si no se da a conocer la cooperativa, la gente no viene, sobre todo al principio. Cada vez que salimos en la tele, a continuación, hay una serie de llamadas. Un factor importante para ir llenando la cooperativa ha sido la comunicación.

3.1.1. Estrategias de captación y comunicación

Uno de los pilares fundamentales para asegurar el relevo generacional en las cooperativas de vivienda de personas mayores es la implementación de estrategias efectivas de captación de nuevas personas asociadas. Este aspecto, tal como se recoge en las diversas experiencias, resulta crucial no solo para garantizar la sostenibilidad económica del proyecto, sino también para fomentar una incorporación progresiva de personas que contribuyan al equilibrio generacional en la comunidad.

Las diferencias en la tradición u origen de cada cooperativa influyen en sus estrategias de captación. Algunas comunidades, con un fuerte arraigo en el cooperativismo, han desarrollado sistemas más estructurados para atraer e integrar nuevas personas a la comunidad. Otras, en cambio, han surgido de iniciativas más espontáneas y cuentan con menos herramientas formales para garantizar la renovación generacional. Estas diferencias explican por qué ciertas estrategias funcionan en algunos contextos, pero no son aplicables en todos los modelos.

Entre las estrategias más recurrentes, destaca la utilización de **medios de comunicación tradicionales**, como la televisión, la radio o la prensa escrita, para dar a conocer el modelo de vivienda colaborativa. La aparición en programas de televisión o la publicación de reportajes en medios de alcance nacional o local suelen generar un aumento significativo en el interés de personas externas. En muchas ocasiones, se valora positivamente el impacto inmediato que estas intervenciones tienen en la visibilidad del proyecto, ya que suelen traducirse en consultas e inscripciones de nuevos socios y socias potenciales.

El uso de **herramientas digitales** también ocupa un lugar relevante en las estrategias de captación. La mayoría de las cooperativas cuentan con una página web que sirve como carta de presentación y que, en algunos casos, se complementa con boletines informativos y la difusión de actividades en redes sociales. Estas últimas están ganando cada vez más importancia como canales para llegar a públicos más jóvenes o interesados en modelos alternativos de convivencia.

Sin embargo, se expresa la necesidad de mejorar la actualización y el diseño de estos recursos digitales, ya que en ocasiones se perciben como obsoletos o poco atractivos para las nuevas generaciones. Por ello, algunas cooperativas ya han comenzado a modernizar sus herramientas digitales como parte de su estrategia específica de captación. Esto incluye la renovación de páginas web para hacerlas más accesibles y atractivas, así como el fortalecimiento de su presencia en redes sociales.

La **organización de eventos y actividades sociales y culturales abiertas al público**, principalmente a personas asociadas que se encuentran a la espera de una plaza y personas interesadas en asociarse a la cooperativa, es otra estrategia valorada por su capacidad de mostrar, de manera vivencial, el día a día de la comunidad. Charlas informativas, visitas guiadas, mesas redondas y talleres permiten a las personas interesadas experimentar de cerca la dinámica de la

cooperativa. Asimismo, la participación en celebraciones o actividades internas, como reuniones sociales, proyecciones de cine o talleres comunitarios, facilita un primer contacto con los valores y las personas que forman parte de la comunidad. Este tipo de iniciativas se considera particularmente eficaz para crear vínculos iniciales con las personas interesadas, quienes valoran positivamente la oportunidad de interactuar directamente con los/as socios/as actuales.

Por último, el **boca a boca** continúa siendo una de las vías más efectivas y naturales de captación en algunas cooperativas. Muchas personas llegan al *cohousing* a través de recomendaciones de amistades, familiares o conocidos que forman parte de estas comunidades. Este mecanismo se aprecia por su carácter cercano y confiable, aunque se reconoce que depender exclusivamente de él puede limitar el alcance de la captación a ciertos círculos sociales y culturales.

Además de las estrategias mencionadas, algunas cooperativas han desarrollado enfoques específicos para responder a sus propias necesidades y contextos. Estas estrategias reflejan las particularidades de cada proyecto y están influenciadas, a menudo, por factores como la ubicación geográfica, los recursos disponibles y la cultura organizativa de la comunidad.

Por ejemplo, algunas cooperativas han optado por la **formación de comisiones de comunicación** que tienen un papel central en la planificación y ejecución de acciones para atraer nuevos/as socios/as a la cooperativa. Estas comisiones no solo coordinan la difusión en medios de comunicación, sino que también establecen contactos con instituciones locales, como ayuntamientos y organizaciones sociales, con el objetivo de mantener un flujo constante de interés hacia la cooperativa y garantizar que el proyecto sea visible en su entorno.

Por otro lado, en algunas comunidades se destacan **las visitas guiadas organizadas por miembros de la comunidad**, quienes comparten sus experiencias personales con las personas interesadas. En algunos casos, estas visitas no se limitan a unas horas o un solo día, sino que incluyen la posibilidad de pasar breves periodos de tiempo, como fines de semana o puentes festivos. Estas **breves estancias** permiten a las personas interesadas vivir de manera más inmersiva la experiencia comunitaria, estableciendo una conexión más directa y emocional con el proyecto, lo que suele ser determinante para generar confianza en los futuros socios.

A pesar de estas estrategias, no todas las cooperativas han logrado consolidar sistemas efectivos de captación. Algunas han expresado que la **ausencia de comunicación sistemática** ha dificultado la llegada de nuevas personas interesadas. En estos casos, la falta de presencia en medios de comunicación o redes sociales genera un flujo muy bajo de solicitudes, dependiendo exclusivamente de las redes personales de las personas asociadas actuales. Esto puede representar un obstáculo para garantizar la renovación generacional, especialmente en cooperativas donde el boca a boca es la principal vía de captación.

3.1.2. Características de nuevos socios y socias

El perfil de las personas interesadas en incorporarse a una cooperativa de vivienda de personas mayores es un elemento clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto y la convivencia armónica dentro de la comunidad. Las cooperativas, conscientes de la importancia de atraer a personas que compartan su visión y valores, han establecido una serie de criterios que guían el proceso de selección. Estos criterios combinan aspectos comunes a la mayoría de las cooperativas con enfoques específicos que responden a las necesidades particulares de cada proyecto.

Entre los aspectos comunes, uno de los más destacados es la valoración de la **edad como un factor determinante** para el ingreso. En general, se establece un rango de edad preferente, que

suele oscilar entre los 50 y los 70 años, con el objetivo de mantener un equilibrio generacional dentro de la comunidad. Este rango permite atraer a personas que todavía cuentan con un alto grado de autonomía y capacidad de participación activa, contribuyendo al funcionamiento diario del *cohousing* y la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

Sin embargo, también **hay cooperativas que no establecen límites de edad estrictos**, lo que plantea otros desafíos. En estos casos, se ha señalado, por una parte, que la falta de un criterio etario claro puede generar una concentración elevada de personas con necesidades de apoyo en el futuro, afectando la sostenibilidad del modelo. Esta situación puede conllevar una presión adicional sobre los recursos y la capacidad organizativa de la cooperativa, especialmente si no se han previsto mecanismos adecuados para gestionar la creciente demanda de cuidados y asistencia. Por otra parte, en algunos casos se señala que la flexibilidad en este criterio puede ser incluso necesaria para adaptarse a la realidad de las personas interesadas y garantizar la entrada de nuevas personas asociadas; asegurando así la continuidad del proyecto en el tiempo.

Dentro de ambos enfoques, existen posturas diversas respecto a la pertinencia de los límites de edad. Algunas voces sostienen que los límites de edad pueden ser excluyentes y que debería priorizarse la autonomía y la capacidad de implicación en la comunidad más allá de la edad. Desde esta perspectiva, se argumenta que establecer límites rígidos podría privar a la cooperativa de perfiles altamente participativos que, a pesar de su edad, pueden contribuir significativamente a la vida comunitaria y al sostenimiento del modelo.

Otro criterio compartido es el **estado de salud de las personas candidatas**. Muchas cooperativas consideran fundamental que quienes ingresen tengan una condición de salud que no implique una dependencia significativa desde el momento de su ingreso. Esto no solo busca preservar la sostenibilidad de los recursos internos, sino también garantizar una convivencia en la que las personas puedan contribuir activamente al bienestar colectivo. Por esta razón, se suelen solicitar certificados médicos que acrediten la capacidad de la persona para llevar una vida autónoma.

En cuanto a los aspectos económicos, las cooperativas suelen evaluar la **viabilidad financiera de las personas interesadas**. Dado que el *cohousing* implica una inversión inicial significativa, así como el pago de cuotas mensuales, es necesario garantizar que los candidatos puedan asumir estos costos de manera sostenida. Aunque algunas cooperativas cuentan con fondos solidarios para apoyar a personas residentes en situaciones económicas adversas, estos se consideran una solución puntual y no un reemplazo para la estabilidad financiera básica requerida.

Por último, un criterio esencial es que las personas interesadas en formar parte de la comunidad deben ser **socias de la cooperativa antes de ingresar como residentes**. Este requisito, establecido en los estatutos o reglamentos de muchas cooperativas, asegura que cada miembro esté plenamente comprometido tanto con la visión del proyecto como con sus responsabilidades económicas y organizativas.

Además de estos criterios comunes, algunas cooperativas han desarrollado enfoques más específicos en función de sus necesidades y características. Por ejemplo, en determinados proyectos se otorgan **puntos adicionales a las parejas**, bajo el argumento de que su presencia aporta mayor estabilidad a la comunidad y reduce la carga de dependencia sobre los recursos comunes. Sin embargo, esta práctica genera cierto debate entre las personas asociadas, ya que también se reconoce que las personas solas pueden integrarse de manera igual de efectiva si cuentan con el perfil adecuado.

Asimismo, se valora la **afinidad de las personas candidatas con la filosofía de vida y los valores del cohousing**. Hay cooperativas que tienden a priorizar a quienes muestran actitudes solidarias, colaborativas y con disposición para el trabajo en equipo. Estas cualidades se consideran esenciales para garantizar una integración exitosa y para fortalecer la cohesión del grupo. En este sentido, tener experiencia previa en asociaciones o movimientos sociales es percibido como un indicador positivo, ya que sugiere una mayor adaptación a las dinámicas comunitarias.

Finalmente, algunas cooperativas consideran fundamental **residir permanentemente en la comunidad**, evitando que los apartamentos o espacios se utilicen como segundas residencias. Este enfoque responde a la necesidad de preservar el espíritu del *cohousing*, basado en la convivencia activa y la participación diaria en las actividades comunitarias. Este aspecto se valora positivamente por su capacidad de fomentar vínculos sólidos entre los y las socias, en contraposición a proyectos donde esta condición no es obligatoria, lo que puede llevar a una menor integración y compromiso.

3.1.3. Proceso de selección

El proceso de selección de nuevos miembros en las cooperativas de vivienda de personas mayores es una fase crucial que garantiza la cohesión social, la sostenibilidad económica y la adaptación de las personas candidatas a la dinámica comunitaria.

En términos generales, el proceso comienza con una **primera toma de contacto** en la que se hace saber a las personas asociadas a la cooperativa la disponibilidad de plazas libres y aquellas que están interesadas reciben información detallada sobre el funcionamiento de la cooperativa. Esto incluye la entrega de documentos clave, como los estatutos, reglamentos internos y pautas de convivencia, con el fin de que las personas candidatas comprendan en profundidad las características y compromisos asociados al *cohousing*. Las cooperativas consideran esta etapa fundamental para que las personas interesadas evalúen si el modelo se ajusta a sus expectativas y valores, evitando malentendidos posteriores.

Posteriormente, se suele realizar **una o varias entrevistas personales**, generalmente conducidas por una comisión de acogida o por un grupo de socios designados. Durante estas entrevistas, se exploran aspectos como la afinidad de las personas con los valores del *cohousing*, su disposición para participar activamente en la comunidad y su situación económica y de salud. Estos encuentros permiten tanto a las personas candidatas como a la cooperativa evaluar la compatibilidad mutua, y suelen ser valorados como un paso clave para construir una relación de confianza desde el principio.

Como se mostraba en el capítulo anterior, en algunos casos, las cooperativas organizan **visitas al proyecto o invitan a las personas interesadas a participar en actividades comunitarias**, como asambleas, talleres o eventos sociales. Se incentiva que las futuras personas socias participen en actividades sociales, reuniones y eventos comunitarios, lo que les permite conocer a las personas residentes antes de tomar la decisión de mudarse. Este tipo de experiencias previas ayuda a reducir la incertidumbre y permite evaluar si la forma de vida en la cooperativa es compatible con las expectativas y necesidades de las futuras incorporaciones. Además, estas actividades permiten a las cooperativas observar cómo las personas interesadas se relacionan con el grupo, lo que facilita la evaluación de su incorporación potencial.

Hay cooperativas que, incluso, requieren una **fase de participación previa a la incorporación definitiva**, que puede oscilar entre una semana y quince días. Durante este periodo, las personas candidatas asumen un rol activo en las actividades comunitarias, lo que no solo les permite comprender mejor las responsabilidades del *cohousing*, sino que también facilita a la comunidad evaluar su integración en la vida diaria. Este enfoque, aunque menos frecuente, se considera especialmente eficaz para asegurar una selección basada en la experiencia directa y no únicamente en entrevistas o documentación.

Finalmente, en ciertos casos, se utiliza un **sistema de puntuación** que otorga prioridad a las personas candidatas que cumplen con algunas de las características específicas mencionadas anteriormente, como la pertenencia a un rango de edad determinado, la capacidad económica suficiente o la disposición a involucrarse en tareas comunitarias, con el fin de garantizar que las personas seleccionadas se ajusten a las expectativas y objetivos a largo plazo del proyecto.

3.1.4. Limitaciones en la captación de socios/as

A pesar de los esfuerzos realizados, las cooperativas enfrentan diversas dificultades que, en muchos casos, limitan su capacidad de atraer a perfiles adecuados para garantizar la continuidad del modelo. Estas barreras reflejan los retos inherentes a un modelo alternativo de convivencia que todavía lucha por consolidarse como una opción accesible y atractiva para un público más amplio.

Una de las barreras más comunes señaladas es **la percepción de que el cohousing no es una opción económica al alcance de todos los públicos**. Este obstáculo está vinculado a la necesidad de contar con una situación financiera estable para asumir los costos iniciales y las cuotas mensuales o, incluso, tener que tomar un conjunto de decisiones que pueden implicar la reorganización del patrimonio personal, como vender una propiedad para financiar la entrada en la cooperativa.

Aunque algunas cooperativas han desarrollado mecanismos de apoyo para garantizar que situaciones puntuales de dificultad económica no se conviertan en un impedimento para las personas asociadas residentes, estas medidas no eliminan la percepción general de que el *cohousing* está dirigido principalmente a personas con ingresos medios-altos. Esta percepción puede desincentivar a otros sectores de la población que, aunque interesados, no se sienten económicamente capacitados para formar parte de estos proyectos.

Asimismo, muchas personas de generaciones más jóvenes —aquellas que están entrando en la etapa de la madurez y la planificación de su vejez— tienden a **postergar decisiones relacionadas con el envejecimiento**, ya que consideran que este momento de la vida está todavía muy lejano. Este fenómeno se considera que está relacionado con el miedo al deterioro físico, así como con la percepción cultural negativa de la vejez. Algunas personas, por ejemplo, asocian el *cohousing* con una "etapa final" de la vida o a una residencia geriátrica, lo que les genera resistencia al pensar en esta alternativa como una opción viable a medio plazo. A su vez, este aplazamiento, responde a la idea establecida sobre las diferentes etapas de la vida. Las obligaciones laborales y de cuidados suelen jugar un papel determinante, ya que muchas personas consideran que la incorporación a una cooperativa de vivienda es una decisión propia de la post-jubilación, lo que lleva a posponer su entrada hasta haber reducido otras responsabilidades.

Como consecuencia, se destaca que **muchas personas interesadas no están preparadas económicamente para asumir los costos iniciales de un proyecto de cohousing**,

especialmente entre las generaciones más jóvenes. Esto se debe, en parte, a que la planificación financiera para modelos alternativos de vivienda no está culturalmente integrada en edades tempranas. Un ejemplo destacado es el caso de generaciones anteriores, cuyos miembros iniciaron su ahorro en etapas mucho más tempranas con el objetivo de participar en este tipo de iniciativas. Esta falta de previsión económica por parte de las generaciones más jóvenes supone un obstáculo para atraer nuevos socios y limita las posibilidades de atraer perfiles más jóvenes que puedan contribuir al relevo generacional necesario, ya que los costos asociados al *cohousing* pueden resultar elevados para quienes no han planificado esta inversión con antelación.

Como se ha introducido en el apartado anterior, en el ámbito de la comunicación digital otro obstáculo señalado es la **obsolescencia de algunos recursos**, como páginas web poco actualizadas o redes sociales infrautilizadas. Aunque muchas cooperativas reconocen la importancia de fortalecer su presencia digital para atraer a un público más joven, estas iniciativas suelen verse ralentizadas por la falta de recursos humanos o conocimientos técnicos suficientes (brecha digital). En algunos casos, la carga de trabajo recae en pocas personas, lo que dificulta la implementación de mejoras significativas.

Finalmente, otro obstáculo para algunas de las cooperativas es su **ubicación en contextos rurales**. En estas áreas, la idea del *cohousing* como modelo de vida alternativa no siempre es comprendida ni percibida como necesaria. La distancia de estas cooperativas a los grandes núcleos urbanos, donde habitualmente se encuentran más personas interesadas en este tipo de proyectos, también dificulta la captación. En estos casos, se suman factores como, por ejemplo, la **falta de transporte público adecuado**, que, en algunos casos, ha provocado que personas interesadas descarten la posibilidad de unirse debido a las dificultades logísticas.



3.2. Incorporación a la cooperativa

“Cuando vine hubo una persona que me hizo de mamá, no me dejaba ni a sol ni a sombra. A lo mejor en otro momento me hubiera parecido un poco agobiante, pero en aquel momento me fue muy bien”.

El relevo generacional en las cooperativas de vivienda de personas mayores depende en gran medida de la acogida de nuevos socios y socias a la comunidad, es decir, de un acompañamiento durante los primeros días que sirva para afianzar la convivencia y fortalecer el sentido de pertenencia al proyecto. Un proceso de acogida bien diseñado no solo facilita la transición individual, sino que también refuerza la cohesión del grupo y contribuye a la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Para ello, las cooperativas han desarrollado algunas estrategias para facilitar la incorporación y que permitan a las personas recién llegadas adaptarse a una nueva vida.

3.2.1. Elementos clave en el momento de la entrada de nuevos socios / estrategias para la incorporación

Uno de los elementos clave en el proceso de incorporación es la **comisión de acogida**, cuya función principal es acompañar a las nuevas personas para que conozcan el entorno y establezcan vínculos con los demás miembros. Como se menciona en una de las entrevistas: *“Normalmente la persona de la comisión de acogida se preocupa para las nuevas incorporaciones de acompañarles, para presentarles a la gente”*. Esta comisión facilita información sobre el funcionamiento de la cooperativa, organiza encuentros y ayuda a que los nuevos socios se adapten progresivamente al día a día de la comunidad.

Además de esta estructura formal, en algunos casos se establece un **acompañamiento personalizado**, descrito en una de las entrevistas como un “maternaje”. En este caso, una persona de la comunidad asume la responsabilidad de apoyar de manera cercana al nuevo socio/a en su proceso de adaptación, asegurándose de que no se sienta solo en sus primeros días. Este tipo de apoyo puede variar en intensidad y forma, dependiendo de la personalidad y las necesidades tanto de quien se acaba de incorporar, cómo de la persona que se encarga del acompañamiento, pero en general se percibe como un mecanismo útil para reducir la sensación de aislamiento en la fase inicial.

Otra estrategia relevante es la organización de **actividades comunitarias dentro de la cooperativa**. Una de las personas entrevistadas destaca la importancia de las caminatas matutinas como un medio para familiarizarse tanto con el entorno como con otras personas residentes: *“Nos invitaban a caminar con ellos, entonces claro, no solamente conoces la casa, sino que conoces el entorno, caminas con otra gente que a lo mejor si no fuera por esa actividad no hablarías con ellos”*. Estas iniciativas no solo facilitan el contacto inicial entre los nuevos y los antiguos socios y socias, sino que también fortalecen la convivencia y permiten que las personas recién llegadas se sientan parte de la vida cotidiana de la comunidad.

En términos más prácticos, la comunidad también ofrece un **apoyo en la vida cotidiana**, que resulta fundamental para quienes llegan a un nuevo entorno y deben familiarizarse con aspectos operativos del espacio. La ayuda con el uso de electrodomésticos, la configuración de la televisión o la resolución de pequeñas incidencias domésticas es proporcionada por otras personas o por la

“Comisión de Mantenimiento”, hechos que refuerzan la sensación de apoyo durante los primeros días y, además, refuerzan la cultura de solidaridad y cooperación que caracteriza a este modelo de vivienda.

3.2.2. Aspectos que favorecen la incorporación

Además de las estrategias, más o menos formales, para la incorporación de nuevas personas, se pueden identificar diversos aspectos que facilitan la adaptación a una cooperativa de vivienda de personas mayores. Entre estos factores destacan el conocimiento previo de alguna persona de la comunidad, la existencia de una red de apoyo estructurada, la participación en actividades y, especialmente, la afinidad de intereses y valores con los y las otras convivientes.

Uno de los elementos más relevantes que favorece la adaptación es contar con algún **contacto previo dentro de la cooperativa**: *“no es lo mismo ser acogido por un familiar o un amigo que por unos extraños, por mucho que sean muy acogedores y estén dispuestos a ayudar”*. El hecho de llegar con una referencia personal facilita la sensación de pertenencia desde el inicio y reduce la incertidumbre sobre la convivencia en el nuevo entorno.

Otro aspecto que contribuye a la adaptación es la existencia de una **red de acogida y apoyo**. Aunque en algunos casos se menciona la falta de un sistema formal para recibir a las nuevas personas, como una comisión de acogida, hay experiencias donde los y las residentes han asumido voluntariamente esta tarea, guiando a quien acaba de llegar en aspectos cotidianos como la ubicación de los servicios, las actividades que se dan dentro de la comunidad o incluso las tiendas dónde ir a comprar en el barrio. Este tipo de acompañamiento permite reducir la sensación de desorientación en los primeros días y proporciona un punto de referencia en la vida diaria de la cooperativa.

La posibilidad de **participar en actividades comunitarias** también se destaca como un facilitador en el proceso de adaptación. Asistir a talleres, reuniones y caminatas matutinas, etc. facilita familiarizarse más rápidamente con la comunidad. Este contacto temprano con la vida social de la cooperativa promueve el establecimiento de lazos y permite una adaptación más natural. En este punto, cabe destacar que, si bien algunas cooperativas promueven un modelo altamente participativo, otras adoptan un enfoque más flexible, permitiendo que cada nuevo miembro defina su nivel de participación según sus preferencias y disponibilidad.

Además, la **afinidad de intereses y valores** juega un papel importante en la integración de los nuevos socios y socias. Más allá de la compatibilidad ideológica, es fundamental encontrar un lenguaje común con otras personas asociadas, lo que facilita la convivencia. Como explica una persona, *“cuando eso se produce, no importa la distancia generacional”*. Esto implica que la adaptación no depende exclusivamente de la edad, sino de la capacidad de establecer vínculos significativos con otros y otras convivientes.

Por último, el **entorno físico y la infraestructura** de la cooperativa también influyen en la adaptación. Algunas personas entrevistadas destacan que uno de los principales atractivos de su comunidad es el lugar donde se encuentra ubicada, describiéndolo como un entorno privilegiado que favorece el bienestar. La posibilidad de contar con espacios amplios para pasear y con apartamentos cómodos contribuye a que las nuevas incorporaciones se sientan más a gusto desde su llegada.

3.2.3. Aspectos que dificultan la incorporación

A partir de los testimonios recopilados en las entrevistas se pueden identificar diversos factores que dificultan la incorporación y adaptación a una cooperativa de vivienda para personas mayores. Entre los aspectos más relevantes se encuentran la falta de un sistema formal de acogida, la dificultad para integrarse en los grupos ya formados, la falta de información clara y accesible, y la diferencia de expectativas entre los nuevos socios y la comunidad.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las personas nuevas es la **ausencia de un proceso de acompañamiento**, más o menos formalizado, que sirva como guía para desenvolverse en la comunidad durante los primeros días de convivencia. Son momentos en los que hay mucha información nueva y, si no hay una orientación inicial, se crea una sensación de inseguridad y de no pertenencia. En los casos en los que esta tarea se asume voluntariamente por parte de otras personas socias, este sentimiento de desorientación se ve mitigado.

Muy ligado a la necesidad de una guía de acompañamiento formal, está la **falta de información clara y accesible** sobre el funcionamiento y actividades de la cooperativa. Aunque existen tableros de anuncios con actividades y reuniones, no siempre es suficiente para que las personas recién llegadas conozcan los detalles importantes y se sientan motivadas a participar. Esto sugiere que la simple disponibilidad de información no es suficiente, sino que se ve necesario un acompañamiento también a la hora de saber en qué consisten las actividades y las reuniones, quien va, qué se necesita, etc. La orientación inicial debería incluir un contacto cercano para resolver dudas cotidianas y fomentar la participación.

Otro obstáculo importante es la **dificultad para integrarse en los grupos ya consolidados**. Algunas personas destacan que, al ingresar en una comunidad que ya funciona con dinámicas establecidas, puede ser complicado encontrar un espacio propio: *“Los grupos ya están hechos. No es lo mismo llegar con una gente de referencia que venir solo. Me costó emocionalmente encontrar mi hueco”*. Esta dificultad se ve acentuada cuando las nuevas incorporaciones llegan sin conocer a nadie, lo que contrasta con aquellas personas que ya tenían algún vínculo previo dentro de la cooperativa y, por lo tanto, una red de apoyo inicial. Para algunas personas nuevas, la transición hacia una comunidad establecida resulta desafiante y la necesidad de *“hacerse un hueco”* en grupos ya formados y la pérdida de redes sociales previas son situaciones que requieren mucho tiempo y esfuerzo emocional.

3.3. Convivencia

Que convivamos respetándonos en las diferencias. Hagamos lo posible por conseguir una convivencia civilizada. Pero esto no es aquí, no es las residencias, esto es vivir en grupo. Cualquiera que haya vivido en una comunidad de vecinos sabe que debe lidiar con la búsqueda del respeto a la diferencia.

3.3.1. Aproximaciones a la convivencia

Una vez las personas que se incorporan a la cooperativa conocen el funcionamiento y se habitúan a la vida en la covivienda, se abre un nuevo reto: la convivencia diaria. Existe un consenso sobre la importancia de garantizar una convivencia adecuada como **factor clave para el éxito** de la cooperativa y, asimismo, como pilar para facilitar el relevo generacional. En este sentido, una de las ventajas de apostar por las coviviendas senior es precisamente la posibilidad de compartir la vejez en comunidad. Aun así, la convivencia es una temática que levanta opiniones ambivalentes en las entrevistas realizadas: por un lado, se considera uno de los aspectos diferenciales y valioso de esta forma de vivienda, pero, a su vez, se señala como uno de sus **desafíos** más relevantes.

Aunque este análisis general es compartido, una diferencia evidente entre cooperativas es cuál es la meta que se autoimponen en relación con la convivencia. Pese a que hay un acuerdo generalizado de que la convivencia es fundamental para el funcionamiento de los proyectos cooperativos y para garantizar que las coviviendas devengan espacios acogedores donde envejecer, el **concepto “convivencia” puede contener matices importantes**. Por un lado, la convivencia es entendida desde una **concepción blanda**, que hace referencia a la coexistencia, al hecho de compartir un espacio donde residir. La fórmula de éxito de esta convivencia pasa, entonces, por garantizar la tolerancia y el respeto entre cooperativistas. En estos casos, cuando se habla de convivencia, se mencionan metáforas como la de la “*comunidad de vecinos*”. Por otro lado, hay proyectos que plantean la convivencia desde una **concepción fuerte**, que hace alusión al acompañamiento, al hecho no sólo de compartir una residencia, sino una vida. Por consiguiente, el requisito para poder hablar de una buena convivencia es la armonía o, en sus propias palabras, la estima entre cooperativistas. Las metáforas que emergen desde esta concepción es la de la cooperativa como “*familia*”.

El concepto de convivencia del que parte cada cooperativa incide, pues, en cuál es su ideal de relación entre las personas socias y, por lo tanto, también en las estrategias que emplean para facilitar la convivencia. A continuación, se identifican aquellos aspectos que las personas entrevistadas consideran que facilitan o dificultan las relaciones entre cooperativistas. Evidentemente, estos factores serán más o menos relevantes en función de lo que signifique para cada proyecto el hecho de convivir.

3.3.2. Aspectos que facilitan la convivencia

En este segundo apartado se abordan aquellos factores que las personas entrevistadas han identificado como facilitadores de la convivencia, con especial énfasis en la promoción de la convivencia entre distintas generaciones.

Un primer elemento que emerge al hablar de convivencia es la importancia de **que las personas que conforman la cooperativa se conozcan entre ellas**. La hipótesis que sustenta esta idea es que solo a través de entablar una relación cercana se puede desarrollar un vínculo afectivo, que será esencial para facilitar una buena convivencia. De hecho, hay quien afirma que, cuando se logra establecer una relación estrecha, no sólo se fortalece la convivencia, sino que se favorece el apoyo mutuo. Se relata que el conocimiento entre cooperativistas facilita que, ante cualquier necesidad, el resto de la comunidad se muestre predispuesta a ayudar o, en sus palabras, a “ *echar una mano*” cuando alguien lo necesita. Volviendo al inicio del capítulo, este apoyo mutuo es justamente una de las virtudes del modelo cooperativo, lo que refuerza aún más su importancia.

Algunas personas señalan que el relevo generacional significa un desafío a la hora de garantizar este conocimiento mutuo. Como ya se ha comentado en el capítulo anterior, los grupos fundadores de las cooperativas tienen una trayectoria conjunta mucho más larga, ya sea porque el grupo se conformó precisamente entre gente que ya se conocía, o bien porque el propio proceso de constitución de la cooperativa significó una experiencia compartida que los unió. Por el contrario, las nuevas incorporaciones entran a la convivencia sin conocer previamente al resto. Así, el relevo generacional que están experimentando las cooperativas requiere de un esfuerzo dirigido a promover este conocimiento mutuo.

Además, hay quien subraya que esta diferencia entre la primera y las nuevas generaciones también implica cambiar las **expectativas relacionales** que se tienen. Mientras que, en algunos proyectos, los miembros fundadores compartían no sólo una buena relación, sino una amistad, es difícil pedir que se establezca este tipo de relación con los nuevos integrantes de la cooperativa. En consecuencia, se sugiere que el objetivo actual debería centrarse en promover el respeto y, con el tiempo, permitir que las relaciones evolucionen, pudiendo dar lugar a vínculos más estrechos.

Otro factor que ya se ha mencionado en apartados anteriores es la existencia de **afinidad de intereses**. Se señala que tener en común aficiones facilita que se compartan espacios, promueve la interacción y, por lo tanto, que se forjen relaciones cercanas que contribuyan a una buena convivencia. De hecho, sostienen que este aspecto tiene, a veces, más importancia que pertenecer a la misma generación o tener una edad similar. Pese a esta afirmación, los intereses tienden a coincidir con la generación. Esto suele ocurrir entre las personas que forman parte del grupo fundador de la cooperativa, a menudo porque ya compartían motivaciones, preocupaciones y hasta espacios sociales previos a la constitución de la convivencia. En todo caso, los intereses y aficiones tienen la capacidad de unir a personas que no se conocían antes, rompiendo así la lógica generacional. Por esta razón, las personas entrevistadas consideran importante que todo el mundo proponga actividades lúdicas como forma de identificar estos intereses comunes.

Un último factor que incide positivamente en la vida en común es el hecho de **creer y sentir como propio el proyecto colectivo**. Las personas socias comparten la convicción de que la cooperativa es el lugar en el que quieren envejecer, en el que tendrán los cuidados que desean, y el grupo con el que quieren convivir. Como narra una entrevistada, esta es la “*idea que nos ha seducido a todos, y este deseo hace superar todas las crisis*”, refiriéndose a los conflictos que puedan surgir en la convivencia diaria. Al tratarse de una apuesta que aún hoy en día es minoritaria

hay un sentimiento compartido de defensa de este modelo de vivienda. Este es un vínculo que conecta a todas las personas y les hace sentirse parte de un mismo colectivo, contribuyendo a su cohesión.

No obstante, hay personas que consideran que creer que las cooperativas de convivencia sénior son la mejor opción para envejecer no es suficiente para garantizar esta convicción colectiva. Es por esto por lo que, como se ha visto en el capítulo dedicado a la incorporación de personas socias, se establece como criterio de selección el hecho de tener una trayectoria en el cooperativismo u otras formas de participación social y comunitaria. Se argumenta que para que la cooperativa sea viable en términos de cohesión, es fundamental que se compartan valores claves para el cooperativismo como la colaboración o la voluntad de contribuir activamente a la mejora del proyecto. En cambio, otras cooperativas no consideran tan relevante este aspecto y, por consiguiente, no cuentan con ningún criterio de priorización que refuerce esta tradición cooperativista.



Foto de [Jonathan Cooper](#) en Unsplash

3.3.3. Estrategias de promoción de la convivencia

En este segundo apartado, se identifican aquellas estrategias que las cooperativas analizadas llevan a cabo para promocionar la convivencia entre las personas socias y, en concreto, entre distintas generaciones.

A lo largo del informe ya se ha mencionado la relevancia de la programación de encuentros informales como **actividades lúdicas o encuentros sociales**. Estos espacios también son fundamentales para promover la cohesión y la convivencia. Así, se habla de la importancia de las actividades de ocio periódicas (clubes de lectura, teatro, etc.). También se considera que hay actividades cotidianas que son esenciales como espacios de relación informal, como, por ejemplo, las comidas. Por esto, los comedores comunitarios se conciben como lugares privilegiados para facilitar la convivencia. Como dice una persona entrevistada: *“ir al comedor tiene premio y ese premio es la convivencia”*. Estos espacios contribuyen a evitar dinámicas de grupo más endogámicas que, a veces, pueden tener lugar entre el grupo fundador de la cooperativa, entre personas que ya se conocían antes de asociarse, o bien entre personas que ya llevan años en la cooperativa. Finalmente, la dinamización de estos espacios es tan importante que hay cooperativas que han articulado comisiones dedicadas exclusivamente a organizar eventos y actividades para sus cooperativistas.

Además de fomentar las relaciones, hay cooperativas que han diseñado mecanismos para gestionar y resolver conflictos. Una de las estrategias que se mencionan es contar con una **comisión dedicada a la intermediación**. Su objetivo intervenir cuando hay alguna disputa o tensión, así como diseñar actividades para prevenirlas y fomentar la cohesión. Para que pueda cumplir con su función, según las personas entrevistadas, es imprescindible que sea un órgano que, a diferencia del resto de comisiones existentes, sea independiente del Consejo Rector de la cooperativa. De esta manera se garantiza su imparcialidad. En la práctica, esto significa que sus miembros no son designados por el Consejo Rector sino elegidos por todos los socios y socias asamblea.

Otra medida es la **contratación de un/a mediador/a**, por ejemplo, un psicólogo/a. Se les suele contratar para organizar jornadas de promoción de la cohesión social, o cuando hay un conflicto que la cooperativa no puede resolver por sus propios medios.

Una última estrategia que se emplea cuando las disputas interpelan a una amplia representación de personas socias es **tratar los conflictos en una asamblea**. En ella, se dirime y decide, ya sea por consenso o votación, las acciones a emprender para resolver el conflicto.

Cabe decir, sin embargo, que, a menudo, los conflictos se consiguen resolver cuando hay predisposición por parte de las partes implicadas. En este sentido, hay quien apunta que es más difícil resolver disputas cuando se reducen a discrepancias personales. Por el contrario, cuando se trata de discrepancias sobre el funcionamiento de la cooperativa, se argumenta que es más sencillo de abordar porque la propia tradición cooperativista hace que el colectivo sepa como negociar y hacer avanzar los debates.

3.3.4. Aspectos que dificultan la convivencia

A continuación, se desgranar aquellos aspectos que, según las personas entrevistadas, pueden dificultar una buena convivencia.

Los primeros factores hacen referencia al equilibrio a la hora de conjugar la continuidad y estabilidad del proyecto con la incorporación de nuevas perspectivas que conlleva el relevo generacional. El resto de los factores se refieren a retos vinculados al funcionamiento y día a día de la cooperativa.

Algunas cooperativas deciden que la autogestión sea uno de los pilares del funcionamiento de la cooperativa. Esto implica que las personas tengan que colaborar en múltiples actividades para sostener el funcionamiento y la vida en la covivienda. Aunque hay un acuerdo generalizado respecto a la importancia de la **participación**, también puede ser el **origen de algunos conflictos**, ya que existen diferentes concepciones sobre cuál es el nivel de participación óptimo.

Algunas personas consideran que participar es cumplir con la “*cuota social*” y que hay miembros de la cooperativa que no colaboran suficientemente con las tareas de mantenimiento de la covivienda. En el otro extremo, hay quien plantea que la participación se ha convertido en un imperativo. Paradójicamente, se argumenta, si bien se trata de actividades supuestamente voluntarias, hay una presión constante para que todo el mundo se implique en múltiples actividades. En otras palabras, aunque las actividades de participación se consideran voluntarias, se da por hecho que todo el mundo debe participar en ellas y de forma recurrente. Finalmente, también sostienen que es importante dar libertad para dedicar tiempo a otras cuestiones más allá del sostenimiento de la cooperativa.

Hay personas que afirman que estas diferencias en torno la participación refleja un choque que es, a la vez, generacional, y de tradición política y cooperativista. En el grupo fundador, que comparte una misma trayectoria política, la participación diaria en la ideación y, posteriormente, gestión del proyecto se daba por hecho. Sin embargo, las nuevas adhesiones conciben la autogestión y la participación de forma más flexible, y consideran que se debe rebajar la exigencia participativa. Para concluir, el reto de conjugar distintas perspectivas sobre la participación no es transversal a todas las cooperativas analizadas, sino que es particular de aquellas en las que la autogestión es uno de los pilares del funcionamiento de la covivienda.

Otro aspecto que incide negativamente en la convivencia es la falta de participación en el día a día de la cooperativa. Como se ha expuesto en el apartado anterior, la interacción que se da en encuentros informales es clave para fomentar el conocimiento mutuo y, en consecuencia, la buena convivencia. En algunas cooperativas se detecta que hay personas **no utilizan la vivienda como residencia habitual**. Según comentan algunas personas, esta situación limita sus oportunidades de establecer vínculos con el resto de cooperativistas, dificultando que se integren en el grupo.

Un tercer factor que puede afectar a la convivencia es el funcionamiento de la gobernanza. La gobernanza colectiva es uno de los rasgos distintivos de las iniciativas cooperativas. Por ello, cualquier dificultad o **desacuerdo con el funcionamiento de los órganos de gobernanza o con los procesos de toma de decisiones** puede ser el origen de debates y, en algunos casos, desencadenar disputas que afecten la convivencia. De hecho, la convivencia y la confianza en los órganos de gobernanza son como un pez que se muerde la cola: una mala convivencia puede afectar a la toma de decisiones y a su legitimidad; lo que, a su vez, perjudica la convivencia.

Aunque el siguiente capítulo abordará con mayor profundidad la relación entre relevo generacional y gobernanza, cabe resaltar que una cuestión que puede generar fricciones es la voluntad de las nuevas generaciones de **introducir cambios en la cooperativa frente la voluntad de conservar la identidad del proyecto** por parte de los grupos fundadores. Estas reticencias, a parte de incidir en la gobernanza, pueden provocar conflictos que inciden en la convivencia. En este sentido, algunas personas consideran que, lejos de tratarse de un choque generacional, es una cuestión de ‘carácter’. Así, argumentan que las tensiones no surgen exclusivamente entre distintas generaciones, sino entre personas que tienden a ser más perseverantes o inflexibles. El choque, por lo tanto, no sería generacional sino algo inherente a la vida en comunidad.

Para cerrar este capítulo, las entrevistas hacen patente que cohabitar con un gran número de personas conlleva inevitablemente debate, desacuerdos y, en el peor de los casos, conflictos. Así pues, las cooperativas deben contar con estrategias de abordaje de los conflictos, ya sean más estructuradas (comisiones, profesionales, etc.) o informales. No obstante, las personas entrevistadas advierten que el peor escenario es **no enfrentarlos y dejar que se diluyan** con el tiempo, ya que esto no solo impide su resolución, sino que facilita que los conflictos se puedan enquistar; generando un poso de malestar que, el tiempo, puede minar la convivencia y erosionar la cohesión grupal.

3.4. Gobernanza

Sí, porque lo que es relevo generacional va mucho más allá de llenar apartamentos. Llenar apartamentos lo hacen los agentes inmobiliarios. Entonces, para mí, lo importante también es que, a medida que cambia la sociedad, va cambiando la gente que entra aquí. Y la diferencia de edad también va marcando diferentes modos de hacer, diferentes modos de entender todas las cosas. Y este sí que sería un trabajo que tendríamos que hacer los viejos. (...) Esto yo, un día, lo intentaba explicar con el ejemplo de las peceras. En las peceras hay una serie de peces que van viviendo por ahí con sus plantitas y sus colegas. A la que vas metiendo peces nuevos se cambia todo el equilibrio de la pecera. Y en este intentar adaptar, que la pecera adapte a los peces nuevos, pues unos se mueren, otros progresan, otros se van quedando por ahí en un rincón, porque la pecera los ha de englobar a todos en la medida en la que se pueda. Y gente nueva, modos nuevos.

3.4.1. Incorporación a los espacios de gobernanza

La incorporación de nuevas personas en los espacios de toma de decisiones también es un aspecto clave para la sostenibilidad de las cooperativas de vivienda de personas mayores. Garantizar una participación activa en la gobernanza no solo fortalece la continuidad del proyecto, sino que también permite que las nuevas incorporaciones aporten nuevas perspectivas y refuercen el equilibrio generacional en la comunidad. En este sentido, las diferentes cooperativas han desarrollado diversas estrategias y procesos similares entre ellas que facilitan, en mayor o menor medida, la implicación de las personas recién llegadas en la estructura organizativa.

En general, se observa que las personas **participan en las asambleas desde el momento en que formalizan su ingreso**. No existen restricciones formales en ninguna de las cooperativas que limiten su derecho a voz y voto, lo que permite que puedan involucrarse en la toma de decisiones de manera inmediata. Esta apertura es valorada positivamente, ya que refuerza el sentido de pertenencia y facilita la integración en la comunidad. Sin embargo, también se percibe que, en la práctica, no todas las personas recién incorporadas se sienten preparadas para intervenir, ya sea por desconocimiento de la dinámica interna o por falta de confianza para expresar sus opiniones en un espacio que, en algunos casos, puede estar dominado por personas con mayor trayectoria en la cooperativa.

Un mecanismo ampliamente extendido para favorecer la participación es la **incorporación en comisiones de trabajo**, donde las personas nuevas pueden implicarse en áreas específicas de la gestión comunitaria. Estas comisiones, generalmente abiertas a cualquier persona interesada, constituyen un primer paso para familiarizarse con el funcionamiento de la cooperativa y contribuir activamente a su desarrollo.

En algunos casos, sin embargo, se ha establecido que las **incorporaciones a comisiones o grupos de trabajo concretos deben ser ratificadas por la asamblea**, especialmente cuando se trata de áreas consideradas estratégicas para la cooperativa, como pueden ser la gestión económica o la atención a la dependencia. Esta medida busca asegurar que las personas que asumen responsabilidades clave dentro de la cooperativa cuenten con la formación y experiencia

necesaria, así como con el respaldo del conjunto de socios y socias. Así, dado el impacto que tienen estas áreas en la sostenibilidad del modelo, este proceso permite que la comunidad valide de manera colectiva a quienes gestionarán recursos críticos o aspectos esenciales para el bienestar de sus integrantes.

En lo que respecta al **acceso a los órganos de mayor responsabilidad**, como el Consejo Rector o el Comité de Dirección, se suele seguir un proceso de elección mediante votación en asamblea. En principio, cualquier persona asociada que resida en cualquiera de las cooperativas puede postularse para ocupar estos cargos, y no existen restricciones formales que impidan a las personas recién incorporadas asumir estas responsabilidades. En este sentido, algunas cooperativas han promovido la realización de formaciones sobre cooperativismo y gestión de la comunidad con el objetivo de proporcionar herramientas que faciliten la implicación en la gobernanza a aquellas personas sin experiencia previa.

Sin embargo, en la práctica, las personas acabadas de llegar no se sienten preparadas y no suelen dar este paso hasta pasados unos años. Las personas entrevistadas consideran que el acceso a estos espacios de gobernanza está condicionado por factores como la confianza del grupo, el conocimiento del funcionamiento interno y la experiencia en la gestión comunitaria. También reconocen que la incorporación de nuevas personas no siempre evita que aquellas con más antigüedad sean quienes asuman, mayoritariamente, los roles de liderazgo.

Finalmente, un elemento que destacan las personas entrevistadas es **que las nuevas incorporaciones se den a conocer dentro de la comunidad** antes de postularse a roles de mayor responsabilidad. Aquellas personas que participan activamente en actividades comunitarias, como la organización de eventos o la colaboración en tareas colectivas, tienen una mayor facilidad para ser reconocidas y aceptadas dentro de los espacios de toma de decisiones. Esta dinámica se percibe como una forma natural de generar confianza y fortalecer el tejido comunitario, aunque también se advierte que, en algunos casos, puede generar desigualdades en el acceso a la gobernanza, ya que aquellas personas con menos disponibilidad de tiempo o con un perfil más discreto pueden quedar en una posición de menor visibilidad y, por tanto, con menos posibilidades de acceder a estos espacios.



3.4.2. Limitaciones en la incorporación de nuevos miembros a los espacios de gobernanza

A pesar de los mecanismos existentes para facilitar la incorporación de nuevas personas en los espacios de toma de decisiones, en la práctica se identifican diversas barreras que dificultan este proceso. Estas dificultades pueden responder tanto a dinámicas generales que afectan a la mayoría de las cooperativas como a desafíos específicos que surgen en función de la estructura y cultura organizativa de cada comunidad.

Uno de los principales obstáculos señalados es la **resistencia al relevo generacional en los órganos de gobernanza**. En muchas cooperativas, las personas que han asumido responsabilidades de liderazgo desde la fase inicial del proyecto consideran que su experiencia es esencial para la continuidad y sostenibilidad del modelo y muestran reticencias a ceder sus cargos a quienes se han incorporado más recientemente. Se expresa que esta situación puede generar un doble efecto: por un lado, limita las oportunidades de participación de las personas que se acaban de incorporar o, incluso, genera cierta reticencia entre estas a implicarse activamente en la gobernanza, ya que consideran que el modelo organizativo es demasiado rígido y que el margen para introducir cambios es limitado; por otro lado, da lugar a tensiones entre las personas de una misma comunidad. Asimismo, esta falta de rotación, además de dificultar la renovación de la gobernanza, puede derivar en estructuras de poder poco flexibles, donde la toma de decisiones queda concentrada en un grupo reducido de personas.

En determinados casos, también se ha observado que **la capacidad de incidir en la toma de decisiones está condicionada por dinámicas de confianza y afinidad personal**. Esta no solo depende del interés o la capacidad de la persona, sino también de su integración social dentro del grupo. Algunas personas comentan que, aunque esta dinámica no es explícita, en la práctica puede dificultar la renovación de los órganos de gestión y favorecer la permanencia prolongada de ciertos perfiles en posiciones de liderazgo. Esta realidad ha llevado a algunas cooperativas a reflexionar sobre la importancia de establecer mecanismos que garanticen una mayor rotación en los cargos y fomenten una cultura de relevo generacional más estructurada, como limitar el número de años consecutivos que una persona puede ocupar posiciones de liderazgo.

Otro factor que condiciona la participación de las personas nuevas es la **falta de claridad sobre los procesos para acceder a los órganos de gobernanza**. A diferencia de aquellos modelos con procesos más estructurados, existen comunidades donde la incorporación en los espacios de decisión depende en gran medida de la iniciativa individual y del reconocimiento que cada persona obtiene dentro del grupo. Si bien esto permite una mayor flexibilidad, se señala que esta falta de acompañamiento puede hacer que algunas personas no sepan cómo ni cuándo involucrarse, generando la sensación de que los espacios de toma de decisiones están restringidos de manera implícita a quienes ya forman parte del núcleo organizativo de la cooperativa. Esta situación contrasta con otras experiencias en las que existen mecanismos más estructurados, como formaciones previas o procesos de mentorización, que facilitan la transición de las personas nuevas hacia roles de mayor responsabilidad.

En algunos casos, las dificultades para incorporar personas nuevas en los órganos de gobernanza también están vinculadas a la **sensación de falta de transparencia en la toma de decisiones**. Se ha expresado que, en determinadas situaciones, las juntas directivas o los órganos de gestión han operado con niveles limitados de comunicación hacia el resto de la comunidad, lo

que ha generado desconexión entre quienes ejercen la gobernanza y el conjunto de personas asociadas. Como ejemplo, se han dado situaciones en las que una persona interesada en asumir un cargo no ha sido elegida sin recibir explicaciones claras sobre los criterios de selección. Este tipo de experiencias generan desconfianza y reducen el interés de las personas nuevas en participar en los órganos de decisión, ya que perciben que su capacidad de incidencia es reducida o que las decisiones ya están determinadas antes de ser debatidas en los espacios y procesos participativos.

Para acabar, es necesario señalar que **no todas las personas nuevas tienen el mismo interés en participar activamente en la gobernanza**. Si bien muchas personas muestran entusiasmo por la vida comunitaria y disfrutan de las actividades cotidianas del *cohousing*, algunas prefieren no asumir responsabilidades de gestión, ya sea por falta de tiempo, por desinterés en los aspectos organizativos o por la percepción de que la gestión de la cooperativa es compleja y requiere un grado de implicación que no están dispuestas a asumir. Esta falta de disposición por parte de algunas personas nuevas puede generar una brecha entre la necesidad de relevo en la gobernanza y la disponibilidad real de socios y socias dispuestos a asumir esos roles.

3.4.3. El reto de incorporar nuevas perspectivas

Un desafío al que se enfrentan las cooperativas debido al relevo generacional es la diferencia de perspectiva entre los miembros fundadores y las nuevas incorporaciones en cuanto al modelo de proyecto cooperativo y, concretamente, a los valores que lo fundamentan.

El origen de las cooperativas hace, como ya se ha ido viendo a lo largo del informe, que el núcleo fundador compartiera un conjunto de características (intereses afines, trayectoria de implicación política o asociativa, ciudad de origen, etc.). Estas similitudes actuaron, durante los primeros años de trayectoria de los proyectos, como un factor de cohesión, que fundamentó una identidad grupal. Frente a esta situación, el proceso de relevo generacional está significando la **introducción de una diversidad que hasta ahora era inexistente**. Esta heterogeneidad es el origen de divergencias sobre temáticas que, antes de iniciar el relevo generacional, no existían, ya que había un acuerdo tácito sobre ellas. A modo de ejemplo, se identifican diferencias en la forma de entender la participación y el voluntariado, en la importancia de compartir espacios comunitarios, o en aspectos más cotidianos como el uso de herramientas tecnológicas, entre otros.

Además, la implicación en el proceso de gestación del proyecto otorgó al grupo fundador una comprensión y contextualización de todas las decisiones tomadas sobre el funcionamiento de la cooperativa. Como cuentan algunas personas, el núcleo fundador puede contextualizar la evolución histórica de ciertas decisiones, y conoce el debate y motivos que llevaron a tomarlas. Por el contrario, las personas que se han asociado posteriormente no comparten este histórico y se incorporan con experiencias y prioridades distintas que, a veces, las llevan a cuestionar algunas características del proyecto; generando nuevos debates que ya habían sido clausurados. Así, el relevo generacional en los espacios de gobernanza puede comportar un **choque entre las nuevas ideas o propuestas de cambio y el funcionamiento histórico de la cooperativa**.

En las entrevistas, se apuntan los motivos que pueden estar dificultando la convivencia de generaciones con diferentes perspectivas sobre el proyecto cooperativo. Por un lado, algunas personas consideran que hay una resistencia que impide que se hagan algunos cambios que consideran relevantes. Como se ha comentado, algunas personas temen que las transformaciones puedan comprometer el modelo de cooperativa que diseñaron; por lo que esta resistencia es

percibida como una estrategia para su preservación. Por el otro, hay quienes señalan que este rechazo a la transformación tiene que ver con la dificultad de ceder una posición de poder que han ocupado históricamente. En este sentido, ceder el control de un proyecto que han gestado y por el que han luchado es visto como un gesto de gran generosidad sumamente complicado de llevar a cabo, pero que es percibido por algunas personas como indispensable para la sostenibilidad de la cooperativa.

La conclusión es que el relevo generacional en las cooperativas no consiste únicamente en la llegada de nuevas personas socias para ocupar plazas disponibles, sino en cómo estas personas se integran en un modelo de convivencia que les preexiste, qué valores comparten con el núcleo fundador y cómo se adapta el proyecto a las nuevas personas manteniendo su identidad.

4. Conclusiones

El relevo generacional en las cooperativas de convivencia sénior es indispensable para garantizar la sostenibilidad económica y social de los proyectos. El estudio muestra que las cooperativas presentan diferencias relevantes en cuanto a su origen y tradición. Algunas tienen más arraigo en la cultura del cooperativismo, mientras que otras están más dirigidas a buscar una alternativa a las opciones de vivienda y cuidado para mayores. Estas diferencias se ven plasmadas en el funcionamiento del proyecto y en cómo se aborda el relevo generacional: si cuentan con estrategias formales de captación, qué criterios de selección aplican, cómo gestionan el relevo en la gobernanza o hasta qué concepción tienen de la convivencia en comunidad. A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio, apuntando los principales retos, así como estrategias identificadas alrededor de tres temáticas clave: la sostenibilidad económica, la incorporación y la convivencia, y la gobernanza.

¿Cómo se garantiza la sostenibilidad económica?

La sostenibilidad económica de los proyectos depende, principalmente, de la capacidad que tienen las cooperativas de **captar nuevos/as socios/as**. Sin embargo, no todas lo consiguen. El factor más importante es tener estrategias para promocionar el proyecto y contar con una comisión y personas con capacidad y liderazgo para poder hacerlo. El boca a boca es una de las formas de dar a conocer los proyectos más importantes, aunque se considera insuficiente para garantizar un flujo adecuado de solicitudes de entrada. Esto hace que sea clave que las cooperativas pongan en marcha estrategias como la difusión en medios de comunicación (televisión, prensa, etc.), que utilicen herramientas digitales u organicen eventos abiertos al público.

Además, la captación de personas requiere de la implementación de **criterios de selección** que aseguren la sostenibilidad económica a largo plazo. Un criterio transversal a todas las cooperativas analizadas es la capacidad económica de los/as nuevos/as socios/as para hacerse cargo de la inversión inicial y el pago de cuotas mensuales. Además, existen otros criterios importantes: el estado de salud y grado de dependencia, así como la edad. Para hacer sostenible el coste de los servicios de atención a la dependencia que puedan necesitarse, las cooperativas intentan que el número de personas con dependencia no supere cierto umbral y mantener unos rangos de edad amplios para asegurar el relevo generacional. Sin embargo, esto no siempre es posible. Cuesta encontrar personas jóvenes porque, en general, las personas postergan la decisión de incorporarse a este tipo de proyectos hasta que ya tienen necesidades de cuidados.

En conclusión, el relevo generacional es imprescindible para la sostenibilidad económica de las cooperativas. Para asegurar que este se produce las cooperativas deben desarrollar diferentes estrategias de captación:

Estrategias identificadas para la captación de nuevas personas socias

- » Disponer de una **comisión de comunicación** encargada de planificar y ejecutar acciones de difusión.
- » Difundir el proyecto en **medios de comunicación** (televisión, radio, prensa, etc.).
- » Difundir el proyecto a **personas allegadas i/o afines**.
- » Utilizar **herramientas digitales**, como página web o redes sociales.
- » Organizar **eventos** y actividades comunitarias **abiertas al público**.
- » Planificar **visitas guiadas** por la cooperativa.

¿Cómo se gestiona la incorporación y la convivencia?

En términos generales, la **adaptación es positiva** gracias a los esfuerzos que se llevan a cabo para dar a conocer el funcionamiento diario de la vivienda. En este proceso, es fundamental que se establezcan relaciones entre las nuevas incorporaciones y las personas que llevan tiempo viviendo. Para ello, las cooperativas desarrollan estrategias como organizar actividades lúdicas, identificar afinidades e intereses comunes, entre otros. Además, la singularidad de las cooperativas de vivienda sénior hace que el hecho de creer y sentir como propio el proyecto colectivo sea un nexo de unión entre generaciones.

No obstante, un elemento que puede dificultar la adaptación y convivencia entre generaciones es precisamente tener un grupo fundacional muy cohesionado y que sigue controlando el proyecto. En muchas ocasiones, los grupos fundadores suelen tener una trayectoria conjunta larga y, a veces, una tradición política compartida. Esto puede generar una distancia generacional (y a veces política) que obliga a las cooperativas a realizar un esfuerzo adicional. La adaptación a la vida comunitaria es más fácil cuando se cuenta con estrategias para acompañar de forma personalizada a las personas que entran en la cooperativa, así como cuando se promueve el **conocimiento mutuo y la cohesión intergeneracional** a través de actividades sociales como pueden ser las comidas, salidas en grupo, etc.

Finalmente, la convivencia entre distintas generaciones **puede generar conflictos** entre cooperativistas. Entre los motivos que los provocan, destaca el debate en torno a cuál es el grado de implicación en las actividades comunes de las personas socias; así como el debate sobre la capacidad que tienen las nuevas incorporaciones de introducir cambios en el proyecto y hasta qué punto la cooperativa debe limitar estos cambios en aras de preservar la identidad del proyecto.

Estrategias identificadas para fomentar la cohesión intergeneracional

- » Promover **actividades comunitarias** para facilitar que las distintas generaciones se conozcan.
- » Disponer de una **comisión de acogida** para facilitar la adaptación a la vida comunitaria.
- » Planificar un **acompañamiento personalizado** durante el proceso de incorporación a la cooperativa.
- » Ofrecer de forma **clara y accesible información** sobre el funcionamiento y actividades de la cooperativa.
- » Fomentar la participación en **actividades cotidianas**.
- » Contar con una **comisión de intermediación** que intervenga en la resolución de conflictos.
- » Contratar un/a **mediador/a** externo/a para resolver conflictos.
- » Abordar los conflictos en **asamblea**.

¿Hay relevo generacional en la gobernanza?

Los resultados apuntan que todas las personas cooperativistas **tienen acceso a los espacios de toma de decisiones** y que los órganos de gobernanza cuentan con representantes de distintas generaciones.

Aun así, se ha observado que la capacidad de incidir en **la toma de decisiones está condicionada por dinámicas** de confianza y afinidad personal. Aunque esta dinámica no es explícita, en la práctica puede dificultar la renovación de los órganos de gestión y favorecer la permanencia prolongada de las personas con más trayectoria en posiciones de liderazgo. En este sentido, la incorporación de nuevas personas socias en los espacios de toma de decisiones no siempre evita que aquellas con más antigüedad sean quienes asuman mayoritariamente la toma de decisiones. A menudo, hay una diferencia entre las expectativas de las nuevas personas socias, que querrían realizar cambios o participar activamente en la gestión de la cooperativa, y las lógicas de toma de decisiones existentes. La falta de mecanismos para incorporar nuevas ideas o facilitar el debate puede generar frustración en quienes buscan aportar nuevas propuestas.

Finalmente, aunque la gobernanza colaborativa es un eje fundamental del modelo cooperativo hay distintas aproximaciones a cuál es el **grado de participación idóneo**. Así, es importante señalar que no todas las personas nuevas tienen el mismo interés en participar activamente en la gobernanza. En ocasiones, esto puede generar controversias entre las distintas generaciones.

Estrategias identificadas para promocionar el relevo generacional en la gobernanza

- » Fortalecer la **transparencia** de los procesos de **toma de decisiones**.
- » Llevar a **asamblea cuestiones controvertidas** o que generan debate entre cooperativistas para decidir colectivamente.
- » Establecer mecanismos para **promocionar** que **nuevas personas se incorporen** en espacios de toma de decisiones.

