

Barreras a la Inclusión Juvenil y la transformación digital en el Cooperativismo Guatemalteco

Belén Alejandra Cárdenas ZamoraConfederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas (Guatemala) **Sergio Luis Náñez Alonso**Universidad Católica de Ávila (España) **Noelia Muñoz del Nogal**Universidad Católica de Ávila (España) **Enrique Sánchez Solano**Universidad Católica de Ávila (España) **Francisco Salinas Ramos**Universidad Católica de Ávila (España) <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.105454>

Recibido: 11/02/2025 • Aceptado: 18/09/2025 • Publicado: 25/11/2025

Resumen. El artículo explora el problema de la escasa participación juvenil en el cooperativismo guatemalteco y cómo esta situación limita la capacidad de las cooperativas para innovar, digitalizarse y contribuir al desarrollo económico inclusivo. La investigación se basa en una metodología mixta que combina 395 encuestas estructuradas, dirigidas a analizar aspectos como la digitalización, las barreras y las oportunidades dentro del cooperativismo; junto con 11 entrevistas en profundidad con líderes y jóvenes cooperativistas para profundizar en sus percepciones y expectativas. Se complementa con un modelo logit binario y una prueba χ^2 que contrastan la relación entre el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la participación juvenil activa. Los resultados muestran que, aunque las cooperativas son percibidas como instrumentos para el desarrollo comunitario, la juventud se siente desconectada de ellas debido a su imagen tradicional y a la falta de programas de capacitación y oportunidades en zonas rurales. La falta de conocimiento sobre el modelo cooperativo y sus beneficios constituye una barrera importante para la inclusión de los jóvenes. Sin embargo, se observa que aquellas cooperativas que han aplicado tecnologías digitales son capaces de atraer más talento joven, subrayando la importancia de la digitalización en la modernización del sector cooperativo. La transformación digital se muestra como un elemento esencial que ayuda a incrementar la participación juvenil en la cooperativa. El estudio concluye que es fundamental desarrollar estrategias de formación y digitalización para fomentar la inclusión juvenil. Propuestas como la puesta en marcha de programas de capacitación, incentivos específicos, becas, intercambios escolares y bolsas de empleo tienen el potencial de captar el interés de los jóvenes. Estas iniciativas, además de fortalecer el cooperativismo, también pueden convertirlo en un motor de empleo juvenil y desarrollo económico inclusivo en Guatemala, contribuyendo a reducir el desempleo juvenil y a promover un crecimiento económico más equitativo.

Palabras clave. Participación juvenil, digitalización cooperativa, transformación digital, desarrollo inclusivo, educación en cooperativismo, empleo juvenil.

Claves Econlit. J24, O15, O33, P13.

ENG Barriers to Youth Inclusion and Digital Transformation in Guatemalan Cooperatives

Abstract. The article explores the problem of low youth participation in Guatemalan cooperatives and how this situation limits the capacity of cooperatives to innovate, digitize and contribute to inclusive economic development. The research is based on a mixed methodology that combines 395 structured surveys, aimed at analyzing aspects such as digitalization, barriers and opportunities within cooperativism: along with 11 in-depth interviews with leaders and young cooperative members to delve deeper into their perceptions and expectations. It is complemented by a binary logit model and a χ^2 test that contrast the relationship between ICT use and active youth participation. The results show that, although cooperatives are perceived as instruments for community development, youth feel disconnected from them due to their traditional image and the lack of training programs and opportunities in rural areas. The lack of knowledge about the cooperative model and its benefits constitutes an important barrier to the inclusion of young people. However, it is observed that those cooperatives that have implemented digital technologies are able to attract more young talent, underlining the importance of digitalization in the modernization of the cooperative sector. Digital transformation is shown to be an essential element that positively helps to increase youth participation in the cooperative. The study concludes that it is essential to develop

training and digitalization strategies to promote youth inclusion. Proposals such as the implementation of training programs, specific incentives, scholarships, school exchanges and job boards have the potential to capture the interest of young people. These initiatives can not only strengthen cooperativism but also turn it into an engine of youth employment and inclusive economic development in Guatemala, contributing to reducing youth unemployment and promoting more equitable economic growth.

Keywords. Youth participation, cooperative digitization, digital Transformation, inclusive development, education in cooperatives, youth employment.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco Teórico: la teoría del capital social y las teorías de innovación social. 3. Materiales y Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Cárdenes Zamora, B.A.; Náñez Alonso, S.L.; Muñoz del Nogal, N.; Sánchez Solano, E. & Salinas Ramos, F. (2025). Barreras a la Inclusión Juvenil y la transformación digital en el Cooperativismo Guatemalteco. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 151, e105454. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.105454>.

1. Introducción

En Iberoamérica, el cooperativismo ha jugado un papel central en el desarrollo económico y social, especialmente en áreas rurales y entre sectores marginados. Son muchos los autores que relacionan la economía social y el cooperativismo con el desarrollo rural. Mogrovejo & Mora (2012, p. 14) señalan que las cooperativas en América Latina no solo promueven la solidaridad y los derechos humanos, sino que también ofrecen acceso a servicios financieros, mercados y recursos que, de otro modo, estarían fuera del alcance de las comunidades. Las cooperativas han sido una respuesta eficaz a las desigualdades económicas, y su presencia ha contribuido al desarrollo local y la reducción de la pobreza. Molina Ibáñez (2019) indica que «los territorios rurales despoblados, considerados como «territorios-problema», constituyen «territorios-oportunidad», por lo que aún estamos a tiempo de recuperarlos si apostamos por sus posibilidades y se actúa políticamente con eficacia».

El desarrollo de cooperativas en países como Brasil, Argentina y México es un claro ejemplo de cómo estas organizaciones pueden crear empleo sostenible y reducir la pobreza. Investigaciones de Fajardo & Mendes (2021), Hernández et al. (2018), Albert et al. (2024) o Sánchez, Rivera & Márquez (2024) confirman que las cooperativas de trabajo y crédito son fundamentales para apoyar el desarrollo local, mejorar el acceso a servicios financieros y generar empleo en áreas rurales. Además, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas (COLAC) subraya el papel crucial de estas organizaciones como motores de desarrollo social desde las comunidades, las instituciones educativas, y todas las actividades en que participen las personas (Sánchez Boza, 2012, p. 51). En el caso de Guatemala, el cooperativismo representa una herramienta estratégica para el desarrollo económico y social, especialmente en contextos rurales y de alta vulnerabilidad. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025, p. 9-10) existen en el país 1.378 cooperativas activas, con aproximadamente 2 millones de miembros, de los cuales el 60 % se encuentran en territorios con altos niveles de pobreza. Asimismo, generan más de 200.000 empleos directos e indirectos y en 75 % de ellos reportan salarios por encima del mínimo legal, evidenciando su capacidad para ofrecer condiciones laborales dignas. Además, el 67 % de los granos básicos del país son producidos por cooperativas, y lideran las exportaciones de café, cardamomo y miel. El cooperativismo también ha demostrado ser una herramienta clave para la inclusión social y económica en Guatemala. Estrada Castro (2017, p. 15) resalta que las cooperativas guatemaltecas desempeñan un papel vital en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en la erradicación de la pobreza, la creación de empleo y la gestión sostenible de los recursos naturales. En la misma línea, Velasco (2023) sostiene que la economía social juega un papel fundamental para la consecución de los ODS y de la Agenda 2030, ya que busca equilibrar el beneficio económico sin olvidar el bienestar social a través de una economía inclusiva, que vela por el desarrollo sostenible aplicando innovaciones sociales y económicas Hernández-Perlino (2025).

El cooperativismo en Guatemala, pese a ser una herramienta estratégica para el desarrollo económico y social, enfrenta importantes desafíos, particularmente en cuanto a la integración de los jóvenes. El concepto de economía social y cooperativismo sigue siendo poco conocido y subutilizado, a pesar de su gran potencial para abordar problemas sociales y económicos como el desempleo juvenil (ACI, 2007). La sociedad en general, y en particular los jóvenes y las personas desfavorecidas, los interlocutores sociales, las partes interesadas y los financiadores, siguen sin ser plenamente conscientes del impacto positivo de la economía social, tal como se muestra en Haarich et al. (2020). Por lo tanto, el objetivo del artículo es explorar el problema de la escasa participación juvenil en el cooperativismo guatemalteco y cómo esta situación limita la capacidad de las cooperativas para innovar, digitalizarse y contribuir al desarrollo económico inclusivo. Según el informe The World Cooperative Monitor (ICA & EURICSE, 2022, p. 13), la facturación de las 300 principales cooperativas y mutuas del mundo alcanzó 2.171 millones de dólares en 2020, suministrando los servicios y las infraestructuras que la sociedad necesita para prosperar. A pesar de que las cooperativas generan un impacto significativo en la creación de empleo y en el Producto Interno Bruto (7,3 % del PIB), la participación juvenil es limitada. Este contexto es particularmente crítico cuando se considera que los jóvenes enfrentan mayores tasas de desempleo en comparación con los adultos mayores de 24 años, con una tasa de desempleo abierto del 3,7 % entre los jóvenes de 15 a 24 años, frente al 1,1 % en los mayores de esa edad (INE, 2024, p. 40). Y todo esto cuando el emprendimiento cooperativo es una salida de empleabilidad sólida, validada y respaldada institucionalmente frente al problema del paro juvenil (Sánchez, 2023). Esta situación amenaza la sostenibilidad de las cooperativas, ya que la falta de involucramiento de las nuevas generaciones

reduce la capacidad de las cooperativas para innovar y adaptarse a los desafíos de un entorno cada vez más digitalizado y competitivo (Jorge Vázquez et al., 2019; Piñeiro et al., 2021). El problema se acentúa por la falta de formación cooperativa, de oportunidades laborales especializadas y por la escasa visibilidad del cooperativismo como una vía viable para el emprendimiento y el desarrollo profesional de los jóvenes guatemaltecos. Algunos autores defienden cómo la economía social puede ser un elemento diferenciador a la hora de conseguir una transición digital justa e inclusiva. La economía social es también un defensor importante de dicha transición. Por ejemplo, Calderini et al. (2021) o Náñez Alonso et al. (2025) identifican que «los agentes de la economía social que trabajan en *Tech4good* despliegan tecnologías digitales (por ejemplo, tecnología de registro descentralizado, macrodatos, inteligencia artificial y tecnología de apoyo) para lograr un impacto ecológico o social». A esta misma conclusión llegan Mozas-Moral et al. (2024), cuando en su estudio sobre el sector del vino, concluyen que «aquellas empresas más orientadas al mercado digital y con un mayor nivel de comunicación de sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa tienen una mayor reputación entre los grupos de interés».

La presente investigación aborda el problema de la escasa participación juvenil en el cooperativismo guatemalteco, una situación que limita significativamente la capacidad de estas organizaciones para digitalizarse, innovar y contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social del país. A pesar de que el cooperativismo podría postularse como una alternativa sólida para la generación de empleo digno, la inclusión financiera y el fortalecimiento del tejido social, los jóvenes continúan percibiéndolo como un modelo tradicional, poco dinámico y alejado de sus intereses. Para ello, se utiliza una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Por un lado, se llevaron a cabo 395 encuestas estructuradas entre los miembros de diversas cooperativas guatemaltecas, con el objetivo de evaluar el nivel de participación juvenil, identificar barreras y oportunidades, y obtener datos sobre la digitalización y la innovación dentro del sector.

Por otro lado, se realizaron 11 entrevistas en profundidad a líderes cooperativistas y jóvenes integrantes de cooperativas, lo que permitió un análisis más detallado sobre las percepciones y experiencias de los actores clave. Esta combinación metodológica ha permitido obtener una visión integral de la situación actual del cooperativismo juvenil en Guatemala.

Los resultados obtenidos indican que la participación de los jóvenes en las cooperativas sigue siendo baja, pero existen oportunidades significativas para incrementar su involucramiento a través de la educación cooperativa y la digitalización. Además, las cooperativas que han adoptado tecnologías digitales muestran una mayor capacidad para atraer y retener talento joven, lo que refuerza la importancia de integrar la innovación en las estrategias cooperativistas (Jorge Vázquez et al. 2019; Piñeiro et al. 2021; Albert et al., 2024). Sin embargo, también hemos identificado que persisten barreras importantes, como la falta de incentivos educativos o la escasa promoción del cooperativismo, como una alternativa viable al empleo tradicional. Si nos centramos en la digitalización dentro de la economía social destaca el trabajo de Jorge-Vázquez et al. (2021) donde se aborda la digitalización del sector cooperativo agroalimentario europeo, así como los factores determinantes para adoptar las tecnologías de la información y la comunicación. También, Zurdo y Dopacio (2022) analizan la composición y su posible aportación para apuntalar la recuperación de las empresas de economía social que se han visto afectadas por la crisis de la COVID-19, así como las posibilidades de creación de nuevos proyectos de base digital, algunos con planteamientos más disruptivos y que atraen talento humano. Por su parte, el trabajo de Mancebo y Muñoz (2023) donde se analiza cómo la transformación digital de las empresas de economía social y de las cooperativas es relevante, para conseguir su permanencia en el mercado y/o una mayor competitividad. Otros autores que han analizado la transformación digital de las cooperativas han sido Mozas et al. (2004), Juliá et al. (2004), Vargas (2002), Vargas Sánchez (2004), Meroño et al. (2006), Bernal et al. (2008), Fernández Uclés et al. (2016), Jorge Vázquez et al. (2019) o Moral et al. (2019).

A pesar de su relevancia histórica, el cooperativismo guatemalteco afronta hoy un doble reto: la baja participación juvenil y la urgencia de adaptarse a un entorno cada vez más digital. De hecho, los datos de la investigación muestran que, si bien solo una minoría de los socios menores de 35 años ocupa cargos directivos o participa activamente, el 91 % de los encuestados en nuestro estudio declara tener acceso permanente a internet y un 68 % posee teléfono inteligente. Esta infraestructura digital, que ha sido reforzada por la expansión de las *FinTech* cooperativas (Sr nec & Eynaud, 2022), las *apps* de microahorro, y los canales en redes sociales (Degli Antoni & Sabatini, 2016; Morfi et al., 2020), supone un impulso para renovar la imagen del movimiento cooperativo ante una juventud nativa digital (Morfi et al., 2020; Cele, 2022; Bunders, 2023). Todo ello permite ofrecer productos en línea que superen las barreras geográficas. En consecuencia, la transformación digital se perfila no solo como un medio para modernizar procesos internos, sino como la oportunidad para atraer a la nueva generación y asegurar el relevo cooperativo (Cele, 2022; Bunders, 2023; Liu et al., 2023; Náñez Alonso et al., 2023; Jorge Vázquez et al., 2025).

El artículo se ha estructurado en cuatro partes principales. Primero, se presenta el contexto del cooperativismo en Guatemala, resaltando el papel de las cooperativas en la creación de empleo y su impacto económico. En la segunda sección, se detalla el marco teórico que sustenta el análisis, incluyendo las principales teorías relacionadas con el cooperativismo y la participación juvenil. La tercera parte describe la metodología empleada, y en la cuarta se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas. Finalmente, se discuten las implicaciones de estos hallazgos para el fortalecimiento del cooperativismo juvenil y se proponen estrategias concretas para incrementar su impacto en el desarrollo sostenible de Guatemala.

2. Marco Teórico

El cooperativismo guatemalteco, pese a su relevancia histórica, se enfrenta hoy a un doble reto: la baja participación de los menores de 35 años y la necesidad de adaptarse a un entorno crecientemente digital. Los datos de nuestra encuesta confirman la paradoja: solo una minoría de jóvenes ocupa cargos directivos o asiste a las asambleas, pero el 91 % declara tener acceso permanente a internet y el 68 % posee teléfono inteligente, lo que configura una infraestructura digital muy superior a la participación efectiva. La rápida difusión de las *FinTech* cooperativas (Sr nec & Eynaud, 2022), las *apps* y los canales en redes sociales (Degli Antoni & Sabatini, 2016; Morfi et al., 2020) refuerzan esta base tecnológica y ofrecen una gran oportunidad para actualizar la imagen del movimiento ante una juventud nativa digital (Morfi et al., 2020; Cele, 2022; Bunders, 2023). Según el Technology Acceptance Model (TAM), la juventud adopta una herramienta digital cuando la percibe útil y fácil de usar (Davis, 1989). En cooperativas, la utilidad se manifiesta en la posibilidad de abrir una cuenta o solicitar un microcrédito desde el móvil; en la facilidad de uso, y en la disponibilidad de *apps* intuitivas y de bajo consumo de datos. La teoría de la Difusión de las Innovaciones (Rogers, 2003) añade que las organizaciones que introducen primero estas soluciones se posicionan como «innovadoras», acelerando la incorporación de los *early adopters*, segmento donde los menores de 35 años están sobrerepresentados (Musa & Hernández Aguilar, 2022). Investigaciones sobre el desarrollo territorial evidencian que las cooperativas pueden ser «puertas de entrada» para la integración de la juventud rural (Hernández, Tielves, & González, 2018; Veitia, Gentile & Moya (2021). Sin embargo, persisten tres barreras principales:

- Imagen tradicional y la «desconexión simbólica». Jóvenes de Guatemala, Irlanda, Sudáfrica y Marruecos perciben a las cooperativas como «instituciones tradicionales», con un lenguaje y unos canales alejados de la cultura digital (Bouichou et al., 2021; Cele, 2022; Cheyo et al., 2024; Youssef & Ahmed (2024).
- Desconocimiento del modelo y sus beneficios. Estudios en Centroamérica subrayan la escasa divulgación de los principios cooperativos entre estudiantes y recién graduados (Muñoz Ardón, 2018; Cele, 2022; Zuazua, 2025).
- Falta de programas de capacitación y oportunidades locales. En contextos rurales de Bosnia-Herzegovina y Guatemala, la ausencia de formación técnica y liderazgo juvenil limita el relevo generacional (Gava, 2021).

La transformación digital permite atacar simultáneamente las tres barreras. Plataformas móviles y redes sociales convierten la identidad cooperativa en algo interactivo y atractivo, rompiendo la imagen tradicional; los entornos de aprendizaje *online* acercan programas de capacitación a zonas donde antes sólo llegaban en papel; y las *apps* de microahorro gamificadas muestran en tiempo real los beneficios tangibles de pertenecer a la cooperativa (Sr nec & Eynaud, 2022; Bunders, 2023). Calderini, Chiodo, Gerli y Pasi (2021) hallan que las organizaciones *social-tech* atraen talento joven porque traducen la misión social al idioma de las plataformas. En Cuba, la adopción de servicios bancarios móviles incrementó la participación juvenil un 17 % (Musa & Hernández Aguilar, 2022). Programas de digitalización financiados por la Unión Europea priorizan proyectos cooperativos que integran IA y *blockchain*, condicionando la obtención de fondos a la creación de servicios *online* pensados para públicos jóvenes (Palomo Zurdo & Dopacio, 2022). Casos piloto de microahorro gamificado duplicaron en un año la captación de socios de 18–24 años, mientras que monedas comunitarias basadas en *blockchain* registraron que el 60 % de sus usuarios se situasen entre 20–34 años (Longo, Criscione, Linares, & Avanzo, 2025). Estos hallazgos convergen con la evidencia reciente que subraya la identidad de valores como motor de la implicación juvenil. Pesci et al. (2024) demuestran que cuando los jóvenes se reconocen en los principios de democracia y sostenibilidad cooperativa, su disposición a participar en la gobernanza crece de manera significativa, reforzando la tesis de que la tecnología debe ir acompañada de un relato que conecte con esos valores. Al mismo tiempo, los casos documentados por el Platform Cooperativism Consortium muestran que las *platform co-ops* están capitalizando esa combinación de narrativa social y herramientas digitales: iniciativas como Som Mobilitat (España) o Drivers Cooperative (EE. UU.) han logrado atraer y retener talento joven mediante aplicaciones móviles, canales de participación en línea y esquemas de propiedad compartida (Scholz, 2024). Dichos proyectos ilustran cómo la digitalización no solo simplifica el acceso a los servicios, sino que también ofrecen espacios donde la juventud puede «probar» la lógica cooperativa sin barreras de entrada elevadas. Este despliegue tecnológico, sin embargo, requiere políticas públicas que encajen con las necesidades juveniles. El informe más reciente de la OIT sobre políticas de empleo juvenil advierte que la inactividad y la informalidad siguen afectando desproporcionadamente a este colectivo y recomienda apoyar ecosistemas empresariales colectivos —incluidas las cooperativas— que integren competencias digitales y gobernanza democrática (ILO, 2024). De este modo, la transformación digital se perfila como puente natural hacia la siguiente cuestión: la participación cooperativa juvenil no solo moderniza procesos internos, sino que ofrece una vía tangible para combatir el desempleo al proporcionar entornos donde los jóvenes desarrollan liderazgo, gestión de proyectos y trabajo en equipo. Tal como argumenta Birchall (2013), estas habilidades refuerzan la empleabilidad y la ciudadanía activa, mientras que organismos como la OIT (2020) y estudios recientes del BCIE & OEI (2022) destacan que las cooperativas permiten a la juventud crear oportunidades laborales propias en sectores emergentes de la economía digital. Los trabajos de Roelants et al. (2012) y de Roelants et al. (2014) consideran que el empleo cooperativo aglutina un conjunto de características (resiliencia ante las crisis económicas, estabilidad laboral, distribución equilibrada entre las zonas urbanas y rurales) que no alcanzan el empleo en otras realidades empresariales.

Asimismo, las cooperativas de trabajadores se convierten en un adecuado mecanismo para formalizar el empleo informal y, además, facilitan a los trabajadores un mejor acceso a bienes y servicios ofrecidos por aquellas (Eum, 2017). El estudio realizado con 420 jóvenes pertenecientes a 20 países de África, Asia y Europa y América (ICA-EU Partnership, 2021) concluye que las cooperativas pueden y deben desempeñar un

papel esencial a la hora de ofrecer a los jóvenes empleo, educación y oportunidades de emprendimiento. Para ello, las Administraciones Públicas deben generar un entorno propicio que facilite el éxito y la eficacia del emprendimiento juvenil (ICA-EU Partnership, 2021, p. 113). También los estudios de Veitia, Gentile y Moya (2021) o Musa y Aguilar (2022) sobre el cooperativismo en Cuba, llegan a la conclusión de que la participación juvenil en las cooperativas juega un papel fundamental no solo en el desarrollo rural sino también en la digitalización. A una conclusión parecida llegan González y Melo (2021) en este caso para las cooperativas financieras de Ecuador.

A nivel europeo, el Plan de Acción Europeo para la Economía Social, impulsado por la Comisión Europea en 2021, adoptó un nuevo plan de acción sobre la economía social que recoge «medidas concretas para ayudar a movilizar todo el potencial de la economía social, basándose en los resultados de la Iniciativa de empresas sociales de 2011 y la Iniciativa de puesta en marcha y expansión de 2016». Este Plan ha tenido un impacto en comunicaciones e iniciativas políticas de la Comisión Europea que han incorporado a las empresas y organizaciones de la Economía Social como actor clave. Algunos ejemplos son La Estrategia para las PYMES, COM (2020) 103 final; el Plan de Acción para la Economía Circular, COM (2020) 98 final; el Pacto Europeo por el Clima, COM (2019) 640 final; la Nueva Agenda del Consumidor, COM (2020) 696 final, y la Agenda de las Capacidades, COM (2020) 274.

En lo que concierne a Iberoamérica, la integración de los jóvenes en el mercado laboral sigue enfrentando desafíos significativos, tales como la falta de oportunidades laborales, las desigualdades sociales y económicas, y las barreras educativas. Fernández (2019) subraya que las cooperativas juveniles representan una solución viable para estos problemas, ya que proporcionan a los jóvenes una plataforma para participar activamente en la economía a través de la creación de empleos sostenibles. Además, estas cooperativas promueven el emprendimiento social, lo que permite a los jóvenes desarrollar iniciativas empresariales con un impacto positivo en sus comunidades (Dávila et al., 2021; Fernández-Guadaño & Martín-López, 2023). A pesar de los beneficios potenciales, existen obstáculos que limitan la expansión de este modelo entre la juventud.

Uno de los retos más importantes es la falta de conocimiento sobre el funcionamiento y las ventajas del cooperativismo. Muñoz Ardón (2018) señala que las barreras culturales, la escasez de programas educativos orientados hacia el cooperativismo y la desconfianza en este tipo de organizaciones dificultan su adopción entre los jóvenes de Iberoamérica. No obstante, el creciente interés por modelos de negocio sostenibles y solidarios está generando nuevas oportunidades para el cooperativismo juvenil en la región, ya que cada vez más jóvenes buscan formas alternativas de empleo que estén alineadas con sus valores sociales y ambientales.

A continuación, el artículo se enfoca en el contexto de Guatemala para delimitar el fenómeno del cooperativismo juvenil en un territorio específico. Como establecen Bandrés y Azón (2021) «el diagnóstico general no es suficiente cuando se pretende abordar un problema de semejante dimensión histórica, por ello es preciso delimitar la intensidad del fenómeno en las distintas provincias y territorios afectados, para calibrar mejor su posición actual y ajustar el tipo de políticas que deban llevarse a cabo». Por tanto, en Guatemala ha surgido como una respuesta innovadora ante los altos niveles de desempleo juvenil y la escasez de oportunidades laborales. Según el informe de CONFECOOP (2020), las cooperativas en Guatemala están desempeñando un papel cada vez más relevante en la creación de empleo para los jóvenes. Además de ofrecer empleo directo, estas organizaciones proporcionan formación, educación y oportunidades de desarrollo personal y profesional, lo que es fundamental para el crecimiento sostenible de las comunidades rurales y urbanas. El cooperativismo juvenil en Guatemala ha demostrado ser un vehículo eficaz para la inclusión social y económica, especialmente en las áreas rurales, donde las oportunidades son más limitadas.

A través de programas de microcréditos, formación en emprendimiento y digitalización de servicios, las cooperativas han logrado integrar a los jóvenes en actividades productivas, mejorando tanto su calidad de vida como el fortalecimiento del tejido social en sus comunidades. Las cooperativas se presentan, por tanto, como una solución efectiva para abordar el problema del desempleo juvenil en Guatemala, proporcionando empleo, formación y oportunidades para el emprendimiento.

No obstante, a pesar del impacto positivo del cooperativismo juvenil en Guatemala, desafíos como el financiamiento limitado y la falta de infraestructura continúan dificultando su expansión. Estos obstáculos subrayan la necesidad de fortalecer las estrategias de apoyo a las cooperativas juveniles, para que puedan continuar desempeñando su papel como motores de inclusión y desarrollo social en el país.

De lo anterior, podemos plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: *Existe falta de conocimiento y comprensión del cooperativismo en Guatemala.* Esta hipótesis se fundamenta en estudios que evidencian un bajo nivel de alfabetización cooperativa, en particular entre jóvenes. Según Muñoz Ardón (2018), la escasa presencia del cooperativismo en programas educativos y la falta de campañas de sensibilización han generado una percepción limitada y estereotipada del modelo cooperativo. Desde el marco del capital social (Putman, 2000; Field, 2008), esta carencia de conocimiento impide la creación de redes de confianza y reciprocidad, esenciales para la participación en organizaciones cooperativas. Además, la literatura sobre innovación social (Murray et al., 2010) señala que el desconocimiento de modelos alternativos de organización limita la capacidad de los jóvenes para generar soluciones colectivas a problemas sociales como el desempleo.

Hipótesis 2: *Existe una escasa participación juvenil en las cooperativas guatemaltecas.* Esta hipótesis se apoya en los resultados empíricos obtenidos en la presente investigación, donde el 74,7 % de los encuestados califican la participación juvenil como «moderadamente activa» o «poco activa». Estudios como los de ICA (2021) y Birchall (2013) confirman que la juventud tiene que hacer frente a barreras estructurales para integrarse en el cooperativismo, como son la falta de oportunidades, la resistencia generacional y la

percepción de que las cooperativas son instituciones tradicionales

Hipótesis 3: Los dos factores anteriores limitan de forma significativa la capacidad de estas organizaciones para innovar, digitalizarse, generar empleo y modernizarse. Esta hipótesis se sustenta directamente con el objetivo del estudio, identificar cómo la falta de conocimiento y participación juvenil afecta a la capacidad de las cooperativas para transformarse digitalmente y generar empleo. La literatura sobre innovación social (Nicholls & Murdock, 2012; Calderini et al., 2021) sostiene que la inclusión de jóvenes es clave para introducir nuevas ideas, tecnologías y modelos de gestión. Asimismo, el capital social intergeneracional es esencial para transferir conocimientos, fomentar el liderazgo juvenil y garantizar la continuidad institucional (Birchall, 2013; Roelants et al., 2014).

Hipótesis 4: *El uso intensivo de tecnologías digitales en la cooperativa puede incrementar la participación juvenil.* Esta hipótesis se sustenta en estudios de *social-tech*, que muestran que las organizaciones que traducen su misión social al lenguaje de las plataformas captan y retienen talento joven (Calderini et al., 2021) o también, en los casos como Som Mobilitat (España) o Drivers Cooperative (EE. UU.) que han logrado atraer y retener talento joven mediante aplicaciones móviles, canales de participación en línea y esquemas de propiedad compartida (Scholz, 2024).

3. Materiales y Metodología

3.1. Materiales

Debido al uso de una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos, la investigación se basa en dos materiales principales. Por un lado, 11 entrevistas en profundidad realizadas a líderes cooperativistas y jóvenes integrantes de cooperativas. Por otro lado, 395 encuestas estructuradas realizadas entre los miembros de diversas cooperativas guatemaltecas, con el objetivo de evaluar el nivel de participación juvenil, identificar barreras y oportunidades, y obtener datos sobre la digitalización y la innovación dentro del sector. Diseñamos y aplicamos encuestas estructuradas a los miembros de las cooperativas seleccionadas en un formulario de Google (Google Forms). El objetivo principal de la encuesta es recabar datos cuantitativos sobre la participación juvenil, el nivel de digitalización, las barreras percibidas en la innovación, emprendimiento y empleo, para contrastar las tres hipótesis planteadas en el estudio y definidas en la sección previa.

Los datos relativos a las entrevistas aparecen recogidos como anexo (Tabla A.1). Las encuestas y entrevistas tuvieron lugar entre los meses de agosto y septiembre de 2024. Éstas se encuentran disponibles en el apartado Datos, en el anexo (Dataset Cuestionario y Entrevistas).

3.2. Metodología

La población objetivo de esta investigación para el análisis cuantitativo y cualitativo, incluye cooperativas activas en Guatemala, con especial atención a cooperativas de los sectores económicos ahorro y crédito, artesanales, agrícolas, de vivienda, de pesca, de consumo, pertenecientes a las federaciones que conforman la Confederación Guatimalteca de Cooperativas, CONFECOOP R.L. La confederación y sus federaciones tienen una alta incidencia política relacionada con las actividades que realizan, muchas de ellas altamente representativas de la economía del país, así como la participación e incidencia en otros sectores e instituciones relacionadas con sus funciones (ACI, 2007), lo que permite una mejor representación en el análisis. Este método mixto, que combina análisis cualitativo y cuantitativo, ha sido diseñado siguiendo a Cele (2022) en su estudio sobre las cooperativas irlandesas; Cheyo et al. (2024) en su estudio sobre las cooperativas en Sudáfrica; Bouichou et al. (2021) en su estudio aplicado a las cooperativas marroquíes, o Gava (2021) en su estudio sobre las cooperativas de Bosnia y Herzegovina.

Con respecto al análisis cualitativo, se ha entrevistado a cuatro perfiles: líderes cooperativistas, jóvenes miembros de cooperativas, asociados en general, y expertos en cooperativismo. Los entrevistados son directivos, gerentes y representantes del sector cooperativista, con especial énfasis en el sector de ahorro y crédito, dado que los resultados servirán de base para el diseño de estrategias futuras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KATO-KI R.L., que desempeña su actividad en el centro y occidente del país. Se realizaron, por tanto, entrevistas estructuradas con líderes cooperativistas y expertos en el tema. Estas entrevistas tienen como objetivo principal profundizar en las percepciones, experiencias y recomendaciones sobre la integración juvenil y la digitalización en el cooperativismo. Las preguntas predefinidas se realizan en el siguiente orden: introducción; contexto personal y cooperativo; participación juvenil; impacto de la digitalización y las TIC en las cooperativas; empleo Juvenil y, finalmente, mejoras y recomendaciones.

Con respecto al análisis cuantitativo, se aplicó un muestreo aleatorio estratificado proporcional. Los estratos se definieron por *sector cooperativo* (ahorro-crédito, agrícola, artesanales, vivienda, consumo y pesca) y *región* (occidente, centro, oriente). El marco muestral fue la base de 2.232.738 asociados registrados por CONFECOOP (ACI, 2020). Así, el tamaño de muestra se calculó con la fórmula de Cochran (Cochran, 1946) para poblaciones finitas. Este método ha sido usado previamente por otros autores como Jorge Vázquez et al. (2019). Esto ha permitido determinar cuántas personas necesitan ser encuestadas para obtener resultados representativos y dentro de un margen de error aceptable.

$$n_0 = Z^2 \cdot p(1-p)/e^2 \rightarrow n = n_0 / [1 + (n_0 - 1)/N] \text{ (ecuación 1)}$$

$$n_0 = Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) / e^2 = 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 / 0,05^2 = 384,16$$

$$n = n_0 / [1 + (n_0 - 1) / N] = 384,16 / [1 + (384,16 - 1) / 2 232 738] \approx 384$$

Se calculó el tamaño de la muestra mediante la fórmula de Cochran (ecuación 1) para poblaciones finitas,

tomando $Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95 %), $p = 0,50$ (varianza máxima), $e = 0,05$ (error de estimación) y una población de referencia de $N = 2.232.738$ socios. El resultado preliminar fue $n_0 = 384,16$, que, tras aplicar la corrección por población finita, se mantuvo en $n \approx 384$. Para compensar posibles no respuestas se fijó un objetivo operativo de 395 encuestas válidas, distribuidas proporcionalmente por sector y región. En cada cooperativa se sorteó la lista de socios mediante un generador aleatorio y se contactó con los seleccionados. Este diseño garantiza un margen de error $\leq \pm 5\%$ y respalda la validez de las inferencias estadísticas efectuadas en los contrastes χ^2 y en el modelo logit.

Con el fin de contrastar la influencia del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sobre la participación juvenil, se estimó un modelo logit binario a partir de las 395 encuestas válidas. La variable dependiente fue «participación juvenil activa» (1 = «Asociado Activo», 0 = caso contrario). Como predictores se incluyeron: (i) tenencia de teléfono inteligente, (ii) conocimiento y uso habitual de redes sociales, y (iii) adopción de apps móviles de la cooperativa.

$\ln [P(\text{Participación activa} = 1) / (1 - P(\text{Participación activa} = 1))] = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Smartphone} + \beta_2 \cdot \text{RedesSociales} + \beta_3 \cdot \text{AppsCoop}$

Con los coeficientes estimados en el estudio: $\ln [P(\text{Participación activa} = 1) / (1 - P(\text{Participación activa} = 1))] = -1,39 + 0,12 \cdot \text{Smartphone} + 0,08 \cdot \text{Redes Sociales} + 1,17 \cdot \text{Apps Coop}$. Las variables predictoras fueron codificadas como 1 = «Sí» y 0 = «No».

Finalmente, para mostrar cómo la transformación digital incide en la presencia juvenil, se cruzaron las variables edad y uso de TIC recogidas en la encuesta.

4. Resultados

4.1. Resultados derivados del análisis cualitativo

La Tabla 1 resume las opiniones de 11 entrevistados sobre diversos aspectos del cooperativismo, destacando sus experiencias personales, la participación juvenil, el impacto de la digitalización y el potencial de las cooperativas para generar empleo juvenil. Los resultados revelan consenso en áreas clave, como la limitada participación juvenil y la necesidad de modernización y educación cooperativa.

Tabla 1. Resumen de las opiniones de 11 personas entrevistadas

Temática	Datos cuantitativos de interés
Contexto personal	<p>De 11 entrevistados 3 son gerentes de cooperativas, 3 miembros del consejo de administración y 1 colaborador.</p> <p>Todos los entrevistados tienen motivaciones de involucramiento profundamente humanas.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que el cooperativismo es una excelente forma de servir a la comunidad.</p> <p>8 de los 11 entrevistados, consideran que las cooperativas de ahorro y crédito son herramientas fundamentales para el desarrollo económico y social.</p>
Participación juvenil	<p>100 % de los entrevistados revelan un consenso sobre la limitada participación de los jóvenes en el ámbito cooperativo.</p> <p>2 de los 11 entrevistados opinan que, aunque la participación juvenil es reducida, quienes se integran lo hacen de manera activa y destacada.</p> <p>Uno de los gerentes opina que los jóvenes perciben a las cooperativas como organizaciones destinadas a personas de bajos recursos.</p> <p>Todos los entrevistados consideran que no hay educación formal en el cooperativismo en Guatemala, lo que genera una falta de sensibilización del tema.</p> <p>Todos los entrevistados opinan que existe una falta de oportunidades en las áreas rurales, lo que impulsa la migración interna y externa.</p> <p>Todos los entrevistados opinan que existe resistencia de los socios fundadores, quienes por diversos temores se oponen a la inclusión de los jóvenes.</p>
Impacto de la digitalización y TIC en las cooperativas	<p>El 100 % de entrevistados coincide que, aunque la inserción de tecnología es limitada, las cooperativas están implementando importantes procesos en el desarrollo mediante aplicaciones especializadas.</p> <p>Todas las cooperativas de ahorro y crédito entrevistadas poseen un sistema informático para el registro transaccional y operatividad, han desarrollado páginas web y plataformas de interés para los jóvenes.</p>
Incremento de la participación juvenil	<p>Los entrevistados expresan las siguientes ideas puntuales para el incremento de la participación juvenil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de habilidades y emprendimiento - Digitalización y modernización - Sensibilización y educación cooperativa - Interacción comunicación

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y liderazgo - Productos y servicios dirigidos a la juventud
Empleo juvenil	7 de los 11 entrevistados opinan que las cooperativas pueden ser fuentes de empleo y pueden abogar por un equilibrio entre experiencia y juventud para optimizar procesos administrativos. Sin embargo, debe existir la academia dedicada al movimiento cooperativo que ayude en esta área. Los 4 restantes no opinaron al respecto, esto no indica que estén en desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Los resultados contenidos en la tabla 1, revelan varias tendencias destacables dentro del cooperativismo guatemalteco. En primer lugar, aunque los entrevistados provienen de diferentes roles dentro de las cooperativas, todos coinciden en su compromiso con el servicio comunitario y ven el cooperativismo como una herramienta clave para el desarrollo económico, especialmente en áreas rurales. Sin embargo, la participación juvenil es un desafío significativo: aunque quienes se involucran lo hacen de manera destacada, existe una clara falta de inclusión debido a la ausencia de educación formal y la resistencia de los socios fundadores. Con la expresión «*motivaciones de involucramiento profundamente humanas*» se alude a los factores intrínsecos que trascienden la lógica económica y tecnológica: sentido de pertenencia comunitaria, solidaridad intergeneracional y deseo de contribuir al bien común. Estas motivaciones emergen de manera consistente en las entrevistas: «*Me uní porque aquí puedo ayudar a mis vecinos y eso me hace sentir útil*» (Entrevistada #2), «*Para nosotros es importante cuidar el legado de nuestros padres y apoyar a la comunidad*» (Entrevistado #6). En términos teóricos, se alinean con las necesidades de relación, autonomía y propósito descritas por la *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2017), reforzando la idea de que la participación juvenil se activa cuando la cooperativa satisface estas necesidades emocionales y sociales, además de ofrecer incentivos tecnológicos. Un hallazgo cualitativo clave es la resistencia por parte de los socios fundadores, entendida como la reticencia de los miembros de mayor antigüedad a ceder espacios de decisión o modificar prácticas tradicionales. Este fenómeno responde, según los entrevistados, a tres factores principales: (i) conservación identitaria —temor a que la entrada masiva de jóvenes «diluya» los valores fundacionales—; (ii) pérdida de control —miedo a reducir su influencia en los órganos de gobierno—; y (iii) desconfianza tecnológica —percepción de que la digitalización «rompe la manera de hacer las cosas». La literatura corrobora estos frenos. Los estudios sobre sucesión generacional en cooperativas lecheras del sur de Brasil muestran que la antigua gerencia suele ver la incorporación de jóvenes como una amenaza al *status quo* (Tofollo et al., 2025); investigaciones comparadas en cooperativas agrícolas latino-brasileñas señalan que los fundadores priorizan la «*preservación del legado*» sobre la innovación (Lago et al., 2022); y revisiones recientes sobre transformación digital evidencian que la resistencia a la tecnología se intensifica con la edad y el arraigo organizativo (Scholkmann, 2021; Cieslak & Valor, 2024). Esta resistencia al uso de la tecnología se manifiesta en comentarios tales como: «*Los muchachos quieren todo rápido y por el celular; nosotros preferimos el libro de actas*» (Socio fundador, 28 años en la cooperativa) o «*Si abrimos demasiado la puerta, quizás no respeten la historia que nos trajo hasta aquí*» (Fundadora, 32 años de antigüedad). En consecuencia, el relevo generacional avanza con lentitud aun cuando existe infraestructura digital, lo que subraya la urgencia de programas de mentoría intergeneracional que combinen la experiencia de los fundadores con la agilidad y el dominio tecnológico de la juventud.

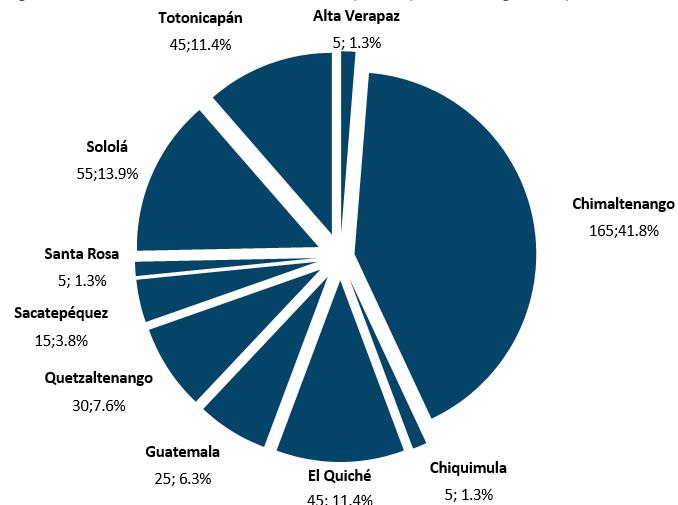
Los testimonios recogidos en la tabla 1, confirman que la digitalización no solo facilita los trámites, sino que también abre espacios de expresión juvenil dentro de la propia organización. Como ilustró un gerente de ahorro-crédito: «*Si hablamos de redes sociales, por ejemplo, han dado una proyección impresionante a la cooperativa; ahora los jóvenes sienten que tienen voz y podemos llegar a más comunidades*» (Entrevistado #4). En la misma línea, la presidenta de una cooperativa multisectorial insistía en que la clave está en procesos totalmente móviles: «*Si pudiéramos otorgar microcréditos y permitir el ahorro directo desde el celular, los muchachos no tendrían que desplazarse ni hacer filas; todo estaría en su teléfono*» (Entrevistada #7). Estos relatos refuerzan cualitativamente la hipótesis H4: la participación activa se dispara cuando la tecnología está diseñada por y para la experiencia cooperativa. Por tanto, si bien el uso de tecnologías es limitado, las cooperativas están avanzando en la implementación de plataformas digitales, lo cual podría ser un incentivo para atraer a los jóvenes. Finalmente, el potencial de las cooperativas como fuente de empleo juvenil es reconocido por la mayoría, aunque se sugiere que se requiere más capacitación y apoyo institucional para maximizar este impacto.

4.2. Resultados derivados del análisis cuantitativo

La distribución por sexo de los encuestados es equilibrada, con un 53.2 % de mujeres (n = 210) y un 46.8 % de hombres (n = 185). En cuanto a la edad, la distribución revela que el grupo más numeroso corresponde a personas entre 36 y 49 años, representando el 38 % de la muestra. Le siguen el grupo de 29 a 35 años, que constituye el 30,4 %, y el grupo de 14 a 28 años, con un 25,3 % de participación. Finalmente, el segmento de personas entre 50 y 70 años es el menos representado, con solo el 6,3 % de los encuestados. Estos datos reflejan una prevalencia de personas en rangos de edad productiva y de madurez laboral, lo cual podría influir en las respuestas y perspectivas de la muestra. Con respecto al nivel educativo, los datos indican que la mayoría de los encuestados, un 59,5 % (n = 235), ha alcanzado el nivel universitario. Le sigue el nivel medio, con un 38 % (n = 150) de los encuestados. Finalmente, un pequeño porcentaje, el 2,5 % (n = 10), cuenta únicamente con nivel básico. Esta distribución nos indica que la mayoría de los participantes tiene un nivel

educativo medio y superior. Respecto a la residencia de los encuestados, el 53 % (n = 210) vive en zonas urbanas, mientras que el 47 % restante (n = 180) reside en zonas rurales. La distribución de los encuestados según los departamentos guatemaltecos se recoge la figura 1.

Figura 1. Distribución territorial de los participantes según departamento.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

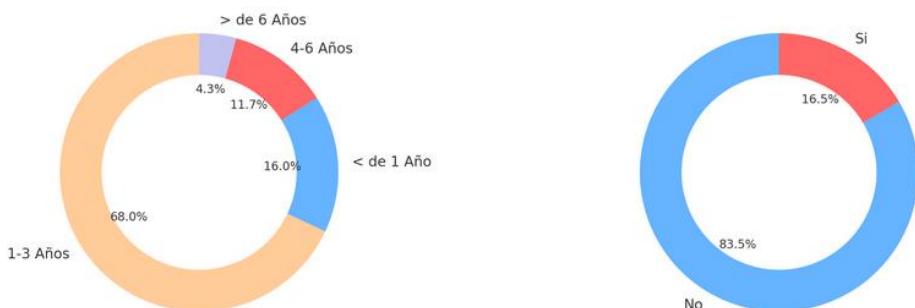
Como podemos observar, las personas encuestadas provienen de 10 departamentos de Guatemala, principalmente del centro y noroeste del país.

Figura 2. Participación en Cooperativas de los encuestados.

¿Actualmente es asociado de alguna cooperativa? ¿Cuál es su nivel de participación en la cooperativa?



¿Cuánto tiempo lleva involucrado en la cooperativa? ¿Tiene o ha tenido algún puesto directivo en la cooperativa?



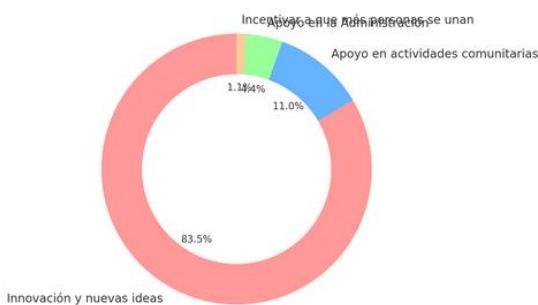
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

La figura 2 detalla el perfil de participación de las 395 personas encuestadas. Se observa que un abrumador 97,5 % son miembros de una cooperativa y, de los ellos, el 81 % considera tener una participación activa, lo que denota un elevado nivel de involucramiento en actividades organizadas por la cooperativa, el uso de sus productos y servicios, así como en la frecuencia con que visitan sus instalaciones. Por lo que respecta al tiempo de pertenencia a la cooperativa, variable crucial que nos permite evaluar el grado de identificación con el movimiento cooperativista, observamos que la mayoría de los encuestados tienen entre 1 y 3 años de pertenencia, por lo que son asociados relativamente nuevos. Cabe destacar que solo el 16,5 % de la muestra

ha ocupado puestos directivos dentro de la cooperativa, ya sea en el Consejo de Administración o en la Comisión de Vigilancia, y conoce aspectos importantes del gobierno cooperativo. Esta sección de la encuesta es fundamental para la investigación, ya que explora el papel de los jóvenes, la percepción de su participación, y las principales barreras que afectan su involucramiento. De 295 encuestados, el 83,5 % de los encuestados considera que el papel más relevante de los jóvenes radica en la innovación y la generación de nuevas ideas, seguido por el apoyo a actividades comunitarias, el respaldo a la administración, y finalmente, el incentivo para que más personas se unan a la cooperativa. La figura 3 recoge la percepción del nivel de participación juvenil en sus cooperativas. El 41,8 % lo describe como moderadamente activo, lo que sugiere que algunos jóvenes participan; el 32,9 % lo califica como poco activo, indicando que rara vez observan la presencia de jóvenes; el 22 % lo percibe como muy activo, afirmando que siempre hay jóvenes involucrados; y un 2,5 % no está seguro de la participación juvenil. Además, el 44 % de los encuestados atribuye la falta de participación de los jóvenes al desinterés, seguido por el desconocimiento, la falta de tiempo y el insuficiente apoyo institucional. Estos resultados confirman la hipótesis H1 planteada en el estudio, que postulaba que la falta de interés y el desconocimiento son las principales barreras para la participación juvenil.

Figura 3. Barreras a la participación juvenil en las cooperativas.

¿Cuál considera que es el papel más importante de los jóvenes en las cooperativas?



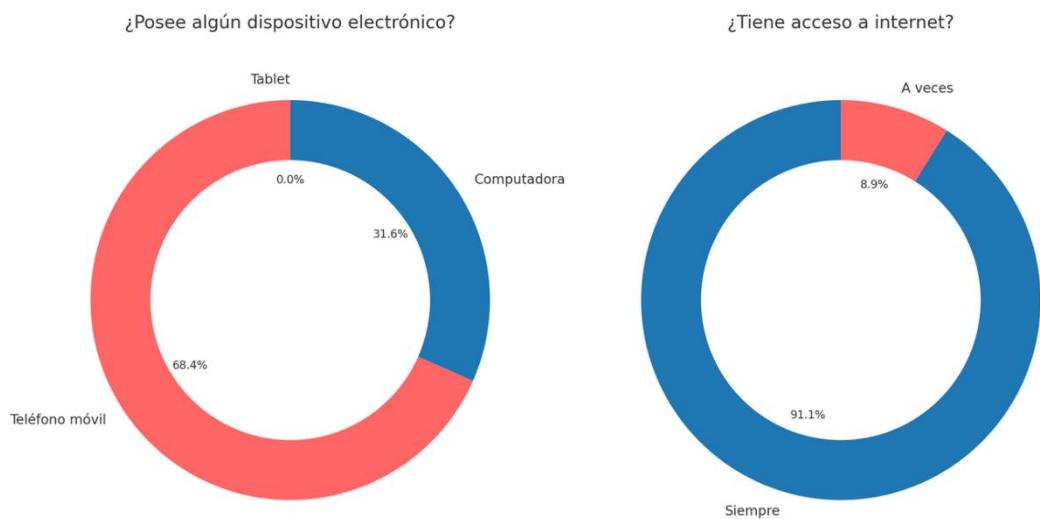
¿Cómo calificaría la participación de los jóvenes en las cooperativas? ¿Qué barreras enfrenta la participación juvenil en las cooperativas?



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

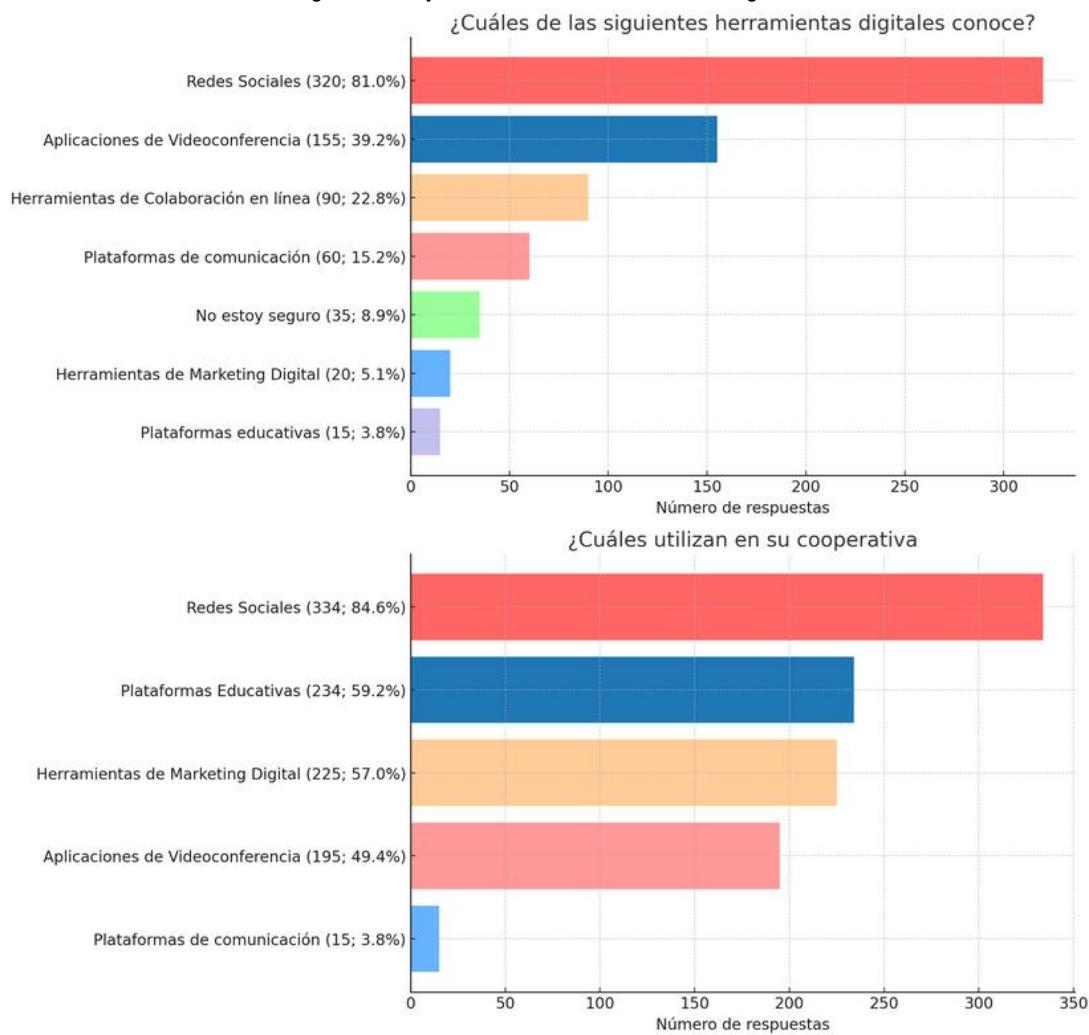
Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) abarcan un conjunto de herramientas y recursos tecnológicos esenciales para la gestión, procesamiento, almacenamiento y distribución de información en formato digital. Estas tecnologías incluyen dispositivos como computadoras, teléfonos inteligentes y tabletas, así como software, redes de comunicación, internet y medios digitales. En Guatemala, a pesar de ser un país en vías de desarrollo, la pandemia de la COVID-19 aceleró su nivel de digitalización, transformando áreas clave como la educación y el trabajo. Esto se refleja en los datos aportados por la figura 4, donde el 68,4 % poseen un teléfono móvil, mientras que el 31,6 % tienen una computadora, siendo probable que quienes poseen una computadora también cuenten con un teléfono móvil. Es notable que ninguno de los encuestados posee una tableta. Además, el 91,1 % de los encuestados indican que siempre tienen acceso a internet, lo cual es un factor crucial para la digitalización efectiva y el aprovechamiento de las TIC, sentando las bases para una mayor integración digital en el cooperativismo.

Figura 4. Acceso a dispositivos electrónicos e internet.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

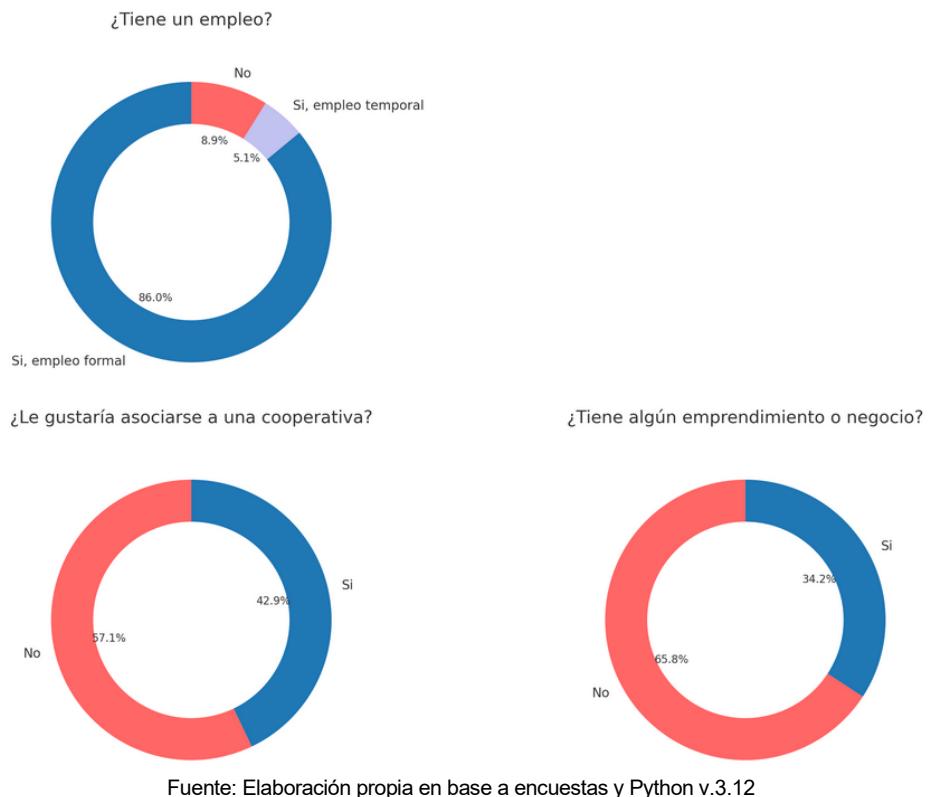
Figura 5. Uso y conocimiento de herramientas digitales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

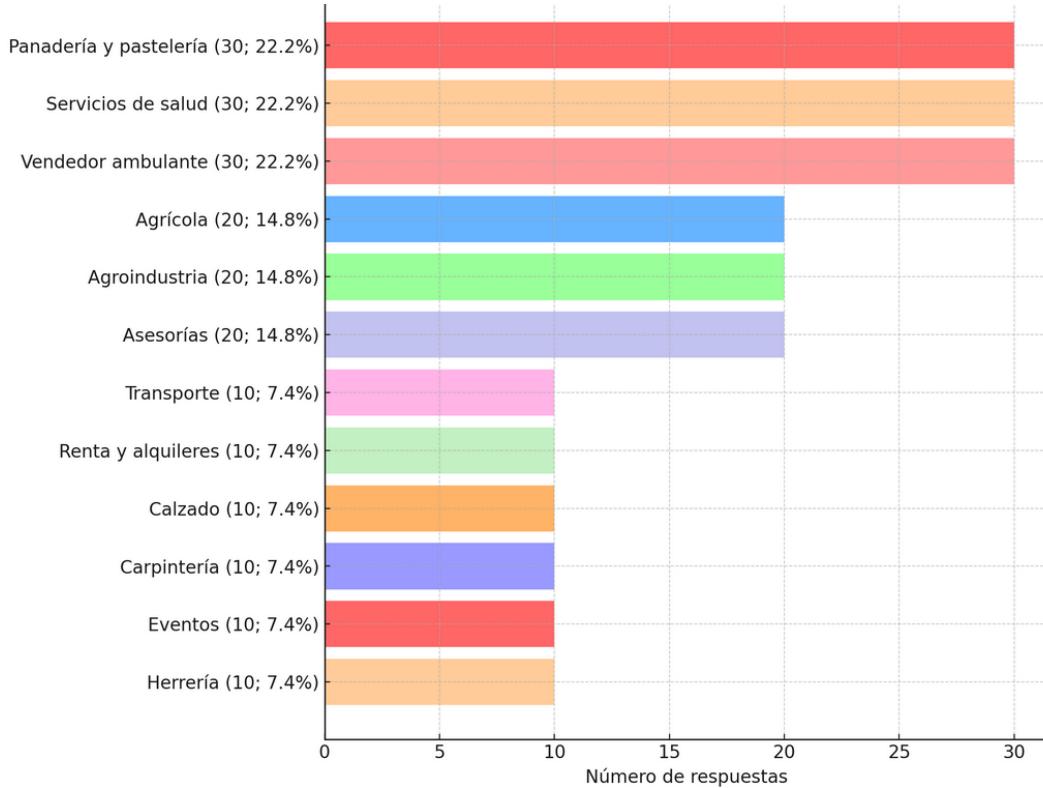
Como muestra la figura 5, las redes sociales son la herramienta digital más utilizada en su cooperativa (84,6 %), seguida de las plataformas educativas (59,2 %), las de marketing digital (57 %) y aplicaciones de videoconferencia (49,4 %), mientras que solamente el 3,8 % utilizan plataformas de comunicación.

Figura 6. Empleo y emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

Figura 7. Tipo de negocio de aquellos que han emprendido por sector.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

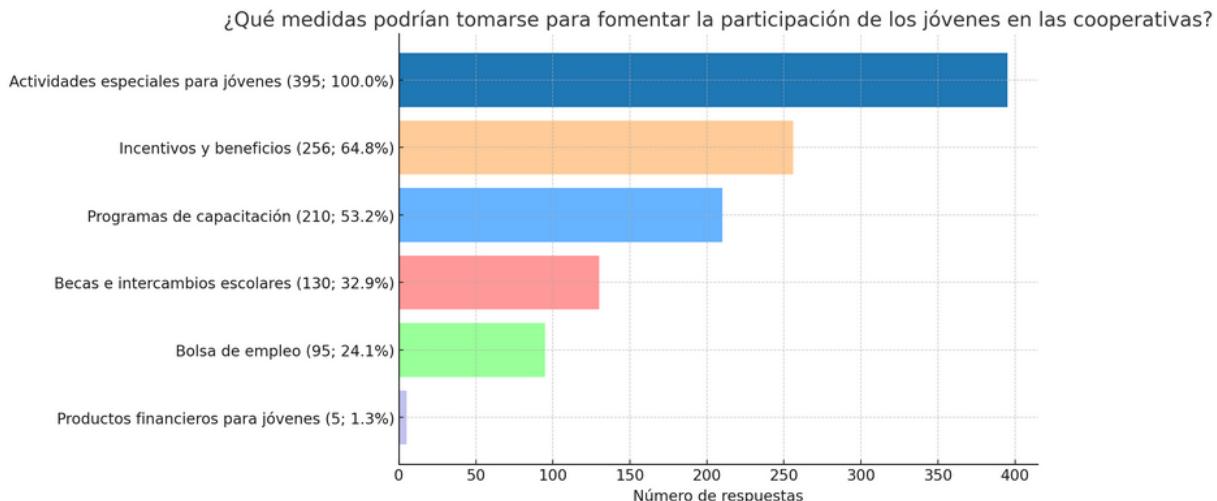
Las figuras 6 y 7 recogen los resultados relativos a empleo, emprendimiento y sector. La mayor parte de los 395 encuestados poseen empleo formal, lo cual es significativo en un contexto donde el desempleo sigue siendo un desafío en Guatemala. Según datos recientes, la tasa de desempleo en el país ha fluctuado alrededor del 3,1 %, aunque este dato puede subestimar la realidad del subempleo y la informalidad laboral que afecta a una gran parte de la población. El 5,1 % de los encuestados se encuentran en empleos temporales, reflejando la inestabilidad laboral que caracteriza a muchos sectores. Además, el 8,9 % de los encuestados no tiene empleo, lo que resalta la necesidad de soluciones innovadoras para enfrentar el

desempleo, especialmente entre los jóvenes. Entre aquellos que no tienen empleo, el 57,1 % indicó que no le gustaría asociarse a una cooperativa, mientras que el 42,9 % respondió de manera positiva, lo que sugiere un interés moderado en el modelo cooperativo como una posible solución a la falta de oportunidades laborales.

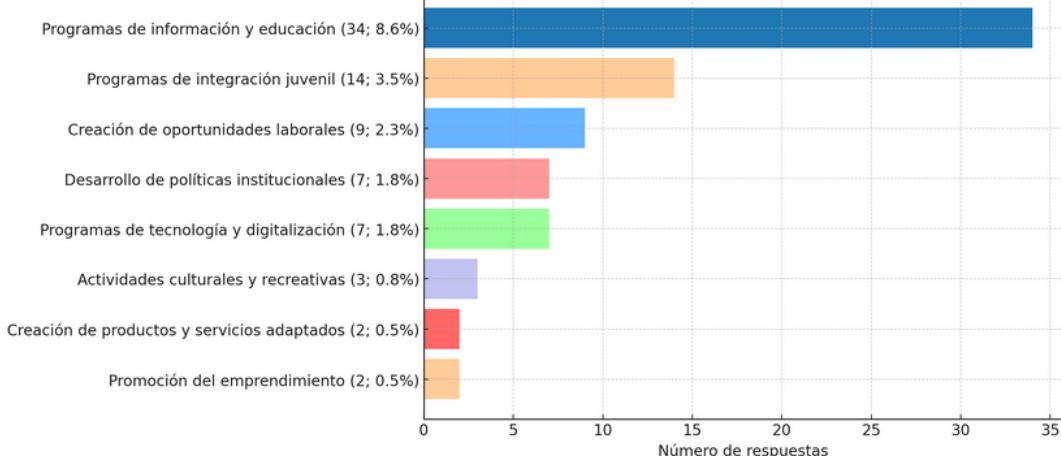
Por otro lado, el 34,2 % de los encuestados han optado por emprender sus propios negocios, con actividades diversas que abarcan sectores como la agricultura, la construcción, la salud, el transporte y el comercio informal. Este dato refleja la resiliencia y el espíritu emprendedor de la población guatemalteca ante un mercado laboral que no siempre ofrece estabilidad y oportunidades de crecimiento. La alta participación en el comercio informal también subraya la necesidad de formalizar estos emprendimientos y de proporcionar apoyo estructural para que puedan convertirse en fuentes sostenibles de empleo.

Figura 8. Mejora de la participación de los jóvenes en las cooperativas. Propuestas del encuestador y propuestas de los encuestados.

Propuestas para Fomentar y Mejorar la Participación Juvenil en Cooperativas



¿Cómo podríamos mejorar la participación de los jóvenes en las cooperativas?



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

La figura 8, muestra cómo podría mejorarse la participación de los jóvenes en las cooperativas. Recoge en primer lugar propuestas del encuestador y, en segundo lugar, propuestas de los encuestados. La mayoría de los 395 encuestados sugieren el desarrollo de actividades específicas dirigidas a jóvenes, así como la creación de incentivos y beneficios para fomentar su participación. Entre las propuestas destacan la oferta de programas de capacitación, becas, intercambios escolares, bolsas de empleo y productos financieros adaptados a las necesidades de la juventud. Adicionalmente, se plantean varias estrategias clave para incentivar la participación juvenil. Se propone llevar a cabo una serie de acciones para fomentar la participación juvenil en las cooperativas, tales como programas de información y educación enfocados en el cooperativismo, la educación financiera y la tecnología y liderazgo, mediante la realización de cursos, talleres, conferencias y eventos. Además, se sugieren programas específicos de integración juvenil, donde los jóvenes participen en los órganos directivos de las cooperativas. También se plantea la creación de productos y servicios adaptados a las necesidades de los jóvenes, el desarrollo de políticas institucionales que promuevan su participación, y la organización de actividades culturales y recreativas que fortalezcan el sentido de comunidad. Asimismo, se propone la promoción del emprendimiento juvenil y la creación de oportunidades laborales que faciliten su inserción en el mercado laboral a través de las cooperativas.

A su vez, el contraste logístico confirma que no basta con poseer un dispositivo o navegar en redes sociales para que la juventud se implique en la vida cooperativa; lo decisivo es el uso de soluciones específicamente

diseñadas por la propia cooperativa. Primero, el modelo, tal y como recoge la tabla 2, mostró una convergencia estable (Log-Likelihood = -183,6); y un ajuste aceptable para datos de corte transversal (pseudo- R^2 = 0,044). La prueba de razón de verosimilitud (LLR χ^2 , $p < 0,001$) indica que el conjunto de predictores mejora significativamente la explicación frente a un modelo nulo. En segundo lugar, el coeficiente de la variable «AppsCoop» ($\beta = 1,17$) se traduce en una razón de probabilidades (OR) de 3,21, lo que implica que los encuestados que utilizan la aplicación móvil de su cooperativa tienen más del triple de probabilidad de participar activamente que quienes no la utilizan, manteniendo constantes el resto de los factores. Por el contrario, la tenencia de smartphone y el uso habitual de redes sociales, si bien muestran signos positivos, resultaron estadísticamente no significativos ($p > 0,34$), sugiriendo que la conexión digital «genérica» no se convierte de manera automática en compromiso cooperativo. Para reforzar este hallazgo, se realizó una prueba χ^2 independiente entre la adopción de *apps* y la categoría de participación, que arrojó $\chi^2 = 13,40$ ($p < 0,001$). Este resultado descarta la independencia entre ambas variables y confirma la asociación observada en el modelo logit.

Tabla 2: Resultados del modelo logit binario: influencia del uso de TIC sobre la participación juvenil activa.

Variable predictora	β (Coef.)	Error estándar	OR	p-valor
Constante	-1,39	0,41	—	< 0,001
Smartphone	0,12	0,13	1,13	0,361
Redes Sociales	0,08	0,14	1,08	0,562
Apps Coop	1,17	0,30	3,21	< 0,001

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

Los resultados confirman la hipótesis H4, solo la digitalización que conecta directamente con los procesos cooperativos —en este caso, el uso de la *app* móvil de la entidad— impulsa la implicación juvenil. La razón de probabilidades (OR = 3,21) indica que los jóvenes que utilizan la *app* tienen más del triple de probabilidad de participar activamente que quienes no la usan, aun disponiendo de smartphone y redes sociales. Esto revela que la infraestructura digital genérica no basta; se requiere una herramienta corporativa que facilite trámites, información y espacios de decisión para convertir la conectividad en compromiso cooperativo.

Para esclarecer cómo la transformación digital incide en la presencia juvenil, se cruzaron las variables edad y uso de las TIC recogidas en la encuesta. Este análisis permite verificar si la mera disponibilidad de dispositivos (teléfono inteligente, acceso a internet) y, sobre todo, la adopción de una *app* cooperativa se asocia a una mayor proporción de socios menores de 35 años. Los resultados consolidados se muestran en la Tabla 3, seguida de la Figura 3, que compara visualmente las cooperativas con y sin aplicación móvil.

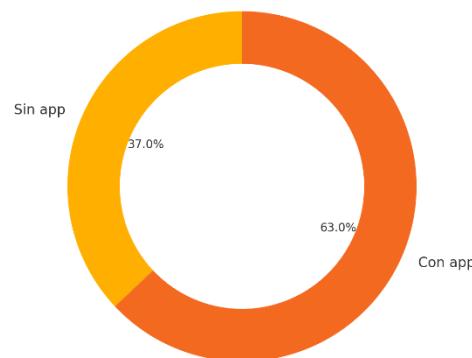
Tabla 3. Adopción de las TIC por grupo de edad

Grupo de edad	N	Teléfono inteligente n (%)	Acceso permanente a internet n (%)
< 35 años	205	150 (73,2 %)	190 (92,7 %)
≥ 35 años	190	120 (63,2 %)	170 (89,5 %)

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

El cruce Edad-TIC recogido en la Tabla 3, revela brechas claras: mientras el 73 % de los menores de 35 años dispone de teléfono inteligente y el 93 % declara acceso permanente a internet, estas tasas descienden a 63 % y 90 %, respectivamente, entre los mayores de 35 años. Sin embargo, el verdadero punto de inflexión aparece al considerar la presencia de una *app* propia de la cooperativa.

Figura 9. Proporción de socios < 35 años en cooperativas con y sin app móvil.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y Python v.3.12

Tal como muestra la Figura 9, casi dos tercios (64 %) de los socios de entidades con *app* móvil son jóvenes, frente a solo 38 % en aquellas sin *app* ($\chi^2 = 26,51$; $p < 0,001$). El hallazgo refuerza la hipótesis H4: la digitalización efectiva (no la mera disponibilidad de dispositivos); es el detonante que convierte la conectividad

en participación juvenil.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas revelan una necesidad clara y urgente de llevar a cabo acciones dirigidas a fomentar la participación juvenil en el cooperativismo. Los 395 encuestados sugirieron diversas estrategias, entre las que destacan la creación de programas de capacitación, becas, intercambios escolares, bolsas de empleo y productos financieros adaptados a las necesidades de la juventud. Asimismo, se identificaron propuestas clave para aumentar el involucramiento juvenil, tales como la promoción del emprendimiento, su integración en órganos directivos y la aplicación de políticas institucionales que promuevan su participación. Estas acciones buscan no solo atraer a los jóvenes al cooperativismo, sino también fortalecer su compromiso y sentido de pertenencia a través de oportunidades educativas, laborales y recreativas, contribuyendo al desarrollo sostenible y al futuro de las cooperativas en Guatemala.

La investigación revela que, aunque los miembros de mayor trayectoria valoran profundamente el cooperativismo, la participación juvenil sigue siendo limitada debido a la falta de programas específicos y la resistencia de los miembros fundadores. Este recelo surge del temor de los fundadores a «perder» su legado y poder en los órganos de gobierno, así como de la desconfianza hacia la digitalización, por considerarla una amenaza a sus prácticas tradicionales (Scholkmann, 2021; Lago et al., 2022; Cieslak & Valor, 2024; Tofollo et al., 2025). A pesar de ello, los jóvenes que se integran a las cooperativas demuestran un alto nivel de compromiso y aportan habilidades valiosas. Aunque la digitalización ya muestra un impacto positivo en la modernización de las cooperativas, es fundamental combinarla con capacitaciones presenciales para mantener el contacto personal.

A continuación, se discute el contraste de hipótesis planteadas. Con respecto a la primera hipótesis H1: Falta de conocimiento cooperativo. El 44 % de los encuestados atribuye la baja participación juvenil a este desconocimiento, un resultado que coincide con los de estudios previos como los de Muñoz Ardón (2018); Buendía-Martínez et al. (2020); Pesci et al. (2024) o (Cele, 2022). Además, el 100 % de los entrevistados confirmó la ausencia de educación formal en esta materia. Este resultado concuerda con estudios previos como el de Gava (2021) sobre las cooperativas de Bosnia y Herzegovina o también los de Martinez-Soto et al. (2012) y el de Saz-Gil et al. (2021). Estos resultados validan la hipótesis de que la carencia formativa es una barrera de entrada relevante.

Respecto a la H2: Escasa participación juvenil. Solo el 25,3 % de la muestra tiene entre 14 y 28 años, y apenas el 16,5 % ha ocupado cargos directivos. Además, un 32,9 % describe la presencia juvenil como «poco activa» y un 41,8 % como «moderada». Estos datos confirman una participación efectiva de la juventud reducida. La juventud se siente desconectada de las cooperativas debido a su imagen tradicional. Este resultado es consistente con los resultados de estudios previos como el de Cele (2022) sobre las cooperativas irlandesas; Cheyo et al. (2024) sobre las cooperativas en Sudáfrica o Bouichou et al. (2021) aplicado a las cooperativas marroquíes.

Respecto a la H3: Consecuencias de la falta de conocimiento y participación (H1 y H2) sobre innovación y digitalización. Los grupos focales subrayaron que la falta de conocimiento (H1) y la escasa participación (H2) obstaculizan la adopción de nuevas tecnologías y la generación de productos innovadores, lo que refuerza la relación causal planteada en la hipótesis.

Por último, la H4: Impacto directo de la transformación digital en la participación juvenil. Las cooperativas con *app* propia concentran un 64 % de socios < 35 años, frente al 38 % en las que carecen de ella ($\chi^2 = 26,51$; $p < 0,001$). El modelo logit revela que usar la *app* multiplica por 3,21 la probabilidad de participación ($\beta = 1,17$; $p < 0,001$). Por tanto, la evidencia confirma que la transformación digital es un catalizador directo de la implicación juvenil, validando la H4. Este resultado está respaldado por los obtenidos en investigaciones previas. Cortés-Ramos et al. (2021) concluyen que el uso de tecnología digital (por ejemplo, redes sociales y *apps*) aumenta significativamente la participación de los jóvenes. También los estudios de Daum et al. (2022) y de Ayamga et al. (2023) concluyen que la digitalización de la agricultura atrae a más jóvenes al sector. Por tanto, las cooperativas son una buena opción para lograr la integración de la juventud rural al desarrollo territorial (Hernández, Tielves y González, 2018; Rodríguez Musa & Hernández Aguilar, 2023); y fomentar el emprendimiento (Radrigán et al., 2020; Bel Durán et al., 2023; Bastida et al., 2024). En este contexto, las cooperativas se convierten en una fuente significativa de empleo juvenil, para lo cual requiere un apoyo adecuado, políticas específicas, una educación sólida en la materia y la creación de un instituto cooperativista.

La presente investigación toma en cuenta las definiciones de sesgos establecidas por autores como Creswell (2013) y Fink (2003).

Esta investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta para interpretar adecuadamente los resultados. En primer lugar, la falta de un censo cooperativista actualizado en Guatemala impidió crear una muestra precisa, introduciendo un posible sesgo muestral. En segundo lugar, el hecho de que muchas personas pertenezcan a varias cooperativas a la vez podría distorsionar la representatividad en algunas categorías. No obstante, la encuesta obtuvo 395 respuestas, un número que es estadísticamente representativo y superior al de estudios previos validados como los de Cele (2022) con 225 encuestados; Cheyo et al. (2024) con 206 encuestados; o Bouichou et al. (2021) con 130 encuestados. Por último, existe un posible sesgo de respuesta, ya que los participantes, al ser miembros de la confederación de cooperativas, podrían haber respondido de una manera socialmente deseable o favorable a sus intereses.

5. Conclusiones

El objetivo de este artículo era analizar el problema de la escasa participación juvenil en el cooperativismo

guatemalteco y cómo esta situación limita la capacidad de innovación, digitalización y contribución al desarrollo económico inclusivo de estas organizaciones. El estudio ha permitido identificar y profundizar en los desafíos y oportunidades que enfrentan las cooperativas guatemaltecas en su esfuerzo por integrar a la juventud en su estructura y dinámica organizativa. La revisión realizada en el marco teórico sobre las principales teorías relativas al cooperativismo y la participación juvenil, sustentan el análisis sobre el cual se plantean las hipótesis de trabajo. Éstas han quedado contrastadas a través de las respuestas tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas.

Los resultados obtenidos evidencian una necesidad apremiante de diseñar e aplicar estrategias concretas que promuevan la participación juvenil de manera efectiva; contrastando así la hipótesis 2: existe una escasa participación juvenil en las cooperativas guatemaltecas. Entre las propuestas más destacadas, resaltan la creación de programas de capacitación, becas, intercambios escolares y productos financieros adaptados a las necesidades de los jóvenes, lo cual responde tanto a las demandas de este grupo demográfico como a las carencias del actual modelo cooperativo. Asimismo, la promoción del emprendimiento juvenil, la integración de jóvenes en órganos directivos y el desarrollo de políticas institucionales que fomenten su participación activa se perfilan como mecanismos clave para atraer y retener a las nuevas generaciones en el movimiento cooperativo. Esto no solo contribuirá a garantizar un relevo generacional y la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas, sino que también posicionará a los jóvenes como actores fundamentales en la innovación social y el desarrollo económico del país. La falta de este relevo generacional obstaculiza la modernización y digitalización del sector, validando así la hipótesis 3: Los dos factores anteriores limitan de forma significativa la capacidad de estas organizaciones para innovar, digitalizarse, generar empleo y modernizarse.

A partir de estos hallazgos, se propone la creación de una Escuela de Liderazgo Cooperativo, una Bolsa de Empleo Cooperativo y una Red de Embajadores Juveniles mediante comités dentro de las cooperativas, con el objetivo de fortalecer la formación y el liderazgo juvenil, incrementar las oportunidades laborales y fomentar el sentido de pertenencia entre los jóvenes cooperativistas. Estas iniciativas, alineadas con los principios del cooperativismo y la economía social, son cruciales para responder a las demandas de un mercado laboral en constante transformación y para consolidar el cooperativismo como una vía eficaz de generación de empleo y bienestar social en Guatemala. Asimismo, la apuesta tecnológica debe ser explícita; lanzar apps móviles o emplear analítica de datos, servirá para reforzar la conexión entre juventud y las cooperativas.

Los hallazgos confirmaron de forma robusta la hipótesis 4. El modelo logit evidenció que quienes utilizan la aplicación móvil de su cooperativa tienen más del triple de probabilidad de implicarse activamente, resultado reforzado por la prueba χ^2 que mostró una mayor concentración de socios menores de 35 años en las cooperativas digitalizadas. En consecuencia, se demuestra cómo la transformación digital no solo moderniza la operativa interna, sino que funciona como puerta de entrada a nuevas generaciones, garantiza el relevo cooperativo.

Finalmente, este estudio ofrece un marco sólido para que las cooperativas guatemaltecas, en conjunto con los organismos gubernamentales y otras instituciones; desarrollen políticas públicas orientadas a fortalecer la participación juvenil y el emprendimiento dentro del cooperativismo. Asegurando un futuro más inclusivo, dinámico y sostenible para el sector.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Declaración de contribución de autoría

Cárdenas Zamora, B.A.: conceptualización, investigación, curación de datos, análisis formal, metodología, validación, redacción borrador original; Náñez Alonso, S.L.: conceptualización, investigación, curación de datos, análisis formal, redacción borrador original, revisión y edición; Muñoz del Nogal, N.: análisis formal, metodología, validación, redacción borrador original, revisión y edición; Sánchez Solano, E.: análisis formal, investigación, visualización, validación, revisión y edición; Salinas Ramos, F.: conceptualización, supervisión, redacción borrador original, revisión y edición.

Datos

Cuestionario y Entrevistas. Dataset disponible en: <https://portalcientifico.ucavila.es/datos/679001a73bcb1247ca89ce03>.

6. Referencias bibliográficas

- Abderrachid, E.B., Youssef, F., Soukayna, E.K. & Ahmed, O. (2024). Mercados solidarios en Marruecos: plataformas creativas para la comercialización de productos cooperativos. Caso de la provincia de Larache. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1-12, e94851. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.94851>.
- ACI. (2007). *Diagnóstico del Sector Social de la Economía de Guatemala*. Alianza Cooperativa Internacional Para Las Américas.
- ACI. (2020). *Mapeo Cooperativo: Datos Estadísticos, Informe Nacional: Guatemala, Programa ACIE-UE*. Alianza Cooperativa Internacional Para Las Américas. <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-11/Informe%20de%20Mapeo%20Cooperativo%20Guatemala.pdf>.

- Albert, J. F., Gómez Fernández, N., & Náñez Alonso, S. L. (2024). Monedas sociales en la era digital: Retos y oportunidades. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 110, 163–200. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.110.25755>.
- Ayamga, M., Lawani, A., Akaba, S., & Birindwa, A. (2023). Developing institutions and inter-organizational synergies through digitalization and youth engagement in African agriculture: The case of "Africa Goes Digital." *Land*, 12(1), 199. <https://doi.org/10.3390/land12010199>.
- Bandrés, E.; Azón, V. (2021) *La despoblación de la España Interior*. Funcas, Madrid. https://www.funcas.es/documentos_trabajo/la-despoblacion-de-la-espana-interior/.
- Bastida, M., Vaquero García, A., & Vázquez Taín, M. Á. (2024). Construyendo un futuro sostenible: La intención emprendedora de las mujeres en la Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 69–95. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.111.27894>.
- BCIE & OEI (2022). *Empleo juvenil y emprendimiento en América Latina y el Caribe*. Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <https://oei.int/wp-content/uploads/2022/05/empleo-jovenil-y-emprendimiento-en-aelyc.pdf>.
- Bel Durán, P., Fernández-Guadaño, J., Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. & Martín-López, S. (2016) La iniciativa emprendedora como base para la creación de empresas de participación. Un instrumento para la innovación social. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108), 9. <https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1267>.
- Bel Durán, P.; Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. & Martín López, S. (2023). Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario: Una aproximación a la Startups de estudiantes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(144), e88654. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.88654>.
- Bernal Jurado, E., & Mozas Moral, A. (2008). Evaluación del uso comercial de la World Wide Web por parte de las cooperativas de segundo grado españolas. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (219), 181-200. https://ageconsearch.umn.edu/record/168355/files/pdf_REEAP_r219_181_200.pdf.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. ILO. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/book/Cooperatives-and-the-Millennium-developments-goals/995374891902676>.
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. ILO. <https://www.ilo.org/publications/resilience-downturn-power-financial-cooperatives>.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. ILO. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/ alma995164751502676/41ILO_INST:41ILO_V2.
- Bouichou, E. H., Abdoulaye, T., Allali, K., Bouayad, A., & Fadlaoui, A. (2021). Entrepreneurial intention among rural youth in Moroccan agricultural cooperatives: The future of rural entrepreneurship. *Sustainability*, 13(16), 9247. <https://doi.org/10.3390/su13169247>.
- Buendía-Martínez, I., Hidalgo-López, C., & Brat, E. (2020). Are cooperatives an employment option? A job preference study of millennial university students. *Sustainability*, 12(17), 7210. <https://doi.org/10.3390/su12177210>.
- Bunders, D. J. (2023). Silicon law of oligarchy: Patterns of member participation in the decision-making of platform cooperatives. *Socio-Economic Review*, 22(3), 1335–1354. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad058>.
- Calderini, M., Chiodo, V., Gerli, F. & Pasi, G. (2021). Social-Tech Entrepreneurs: Building Block of a New Social Economy. *Stanford Social Innovation Review*. <https://www.doi.org/10.48558/xfvw-vx65>.
- Cele, L. (2022). Youth perceptions of, and willingness to join Irish dairy cooperatives and their governance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(2), 100180. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100180>.
- Chaves Ávila, R. & Monzón Campos, J. L. (2018) La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, 5-50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>.
- Cheyo, E. J., Nyuyki Mainimo, E., Okello, D. M., Odongo, W., & Kalule, S. W. (2024). Participation and commercialization in producer cooperatives: Insights on the role of cooperative functioning and equity strategies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(3), 815-834. <https://doi.org/10.1111/apce.12462>.
- Cieslak, V., & Valor, C. (2024). Moving beyond conventional resistance and resistors: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>.
- COM (2020) 98 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Nuevo Plan de acción para la economía circular por una Europa más limpia y competitiva. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0098>.
- COM (2020) 103 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Una estrategia para las pymes en pro de una Europa sostenible y digital. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0103>.
- COM (2020) 274 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Agenda europea de capacidades para la competitividad sostenible, la equidad social y la resiliencia. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2021.106.01.0003.01.SPA.

- COM (2020) 493 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Construir una economía que funcione para las personas: un plan de acción para la economía social. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0778>.
- COM (2020) 640 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. El Pacto Verde Europeo. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/european-green-deal.html>.
- COM (2020) 696 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Nueva Agenda del Consumidor Reforzar la resiliencia del consumidor para una recuperación sostenible. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52020DC0696>.
- CONFECOOP (2021). *Memoria de Labores 2020*. Guatemala. <https://www.inacop.gob.gt/memoria-de-labores/>.
- Cortés-Ramos, A., Torrecilla García, J. A., Landa-Blanco, M., Polo Gutiérrez, F. J., & Castilla Mesa, M. T. (2021). Activism and social media: Youth participation and communication. *Sustainability*, 13(18), 10485. <https://doi.org/10.3390/su131810485>.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Daum, T., Adegbola, P. Y., Adegbola, C., Daudu, C., Issa, F., Kamau, G., Kergna, A. O., Mose, L., Ndirpaya, Y., Fatunbi, O., Zossou, R., Kirui, O., & Birner, R. (2022). Mechanization, digitalization, and rural youth - Stakeholder perceptions on three mega-topics for agricultural transformation in four African countries. *Global Food Security*, 32, 100616. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100616>.
- Dávila, M.C.; Zlobina, A.; Serrano Pascual, A. (2021) Emprendimiento social en jóvenes: análisis de su relación con otras formas de participación social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 138, e75562. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.75562>.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Degli Antoni, G., & Sabatini, F. (2016). Social cooperatives, social welfare associations and social networks. *Review of Social Economy*, 75(2), 212–230. <https://doi.org/10.1080/00346764.2016.1226510>.
- Estrada Castro, M. T. (2017). Historia del Movimiento Cooperativista en Guatemala, su Importancia y Aporte en el Desarrollo Económico y Social del País. *CES, Consejo Económico y Social de Guatemala*, 19(5), 1–23. <https://ces.gob.gt/wp-content/uploads/2019/01/16.pdf>.
- Eum, H. (2017). Cooperatives and Employment: Second Global Report. CICOPA. <https://base.socioeco.org/docs/cooperatives-and-employment-second-global-report-2017.pdf>.
- Fajardo, S., & Mendes Rocha, M. (2021). Aspectos do ideário cooperativista e o cooperativismo no Brasil. *Revista Campo-Território, Uberlândia*, v. 16, n. 43 Dez., p. 22–47. <https://doi.org/10.14393/RCT164302>.
- Fernández, G. (2019). *Juventud y Cooperativismo en América*. Cooperativas de las Américas. https://escuela.confiar.coop/pluginfile.php/9216/mod_glossary/attachment/561/juventudcooperativismo.pdf.
- Fernández-Guadaño, J. & Martín-López, S. (2023) Gender differences in Social Entrepreneurship: Evidence from Spain. *Women's Studies International Forum*, 96, 102663. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102663>.
- Fernández Uclés, D., Bernal Jurado, E., Medina Viruel, M., & Moral Pajares, E. (2016). El sector cooperativo oleícolas y el uso de las TIC: un estudio comparativo respecto a otras formas jurídicas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (120), 53-75. <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/49700>.
- Field, J. (2008). *Social Capital* (2nd ed.). Routledge.
- Fink, A. (2003). *The survey handbook*. Sage, London.
- Gava, O., Ardakani, Z., Delalić, A., Azzi, N., & Bartolini, F. (2021). Agricultural cooperatives contributing to the alleviation of rural poverty. The case of Konjic (Bosnia and Herzegovina). *Journal of Rural Studies*, 82, 328-339. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.034>.
- Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G., Franchini, B., Borzaga, C., Chiomento, S., Spis-Knafl, W., Scheck, B. y Salvatori, G. (2020). *Impact of the Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions*. Comisión Europea. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/463497>.
- Hernández, M. M. G., Tielves, R. V., & González, L. R. (2018). Las cooperativas agropecuarias, opción para lograr la integración de la juventud rural al desarrollo territorial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(1), 41-52. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/187/348>.
- Hernández-Perlines, F. (2025). La economía social como forma de emprendimiento colectivo: raíces históricas, vigencia actual y perspectivas para la investigación futura. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (114), 127–162. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.114.30419>.
- Hernández Veitia, A.B.; Gentile, A.; Herrera Moya, I. (2021) Participación juvenil para el desarrollo rural: análisis de un caso cubano en cooperativas agrarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 137, e73864. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73864>.
- ICA (2021). Young people and cooperatives: a perfect match? Global thematic Research report. *International Cooperative Alliance*. <https://ica.coop/sites/default/files/news-item-attachments/coops4devyoungpeopleresport-267264990.pdf>.
- ICA & EURICSE (2022). *The World Cooperative Monitor 2022. Exploring the cooperative economy*.

- https://monitor.coop/sites/default/files/2022-11/WCM_2022.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2023: Principales resultados de Empleo, Población y Vivienda. Gobierno de Guatemala. <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2024/10/08/20241008134527DG406HPyK1noFGisuEp7dgBn6AfNrJe.pdf>.
- ILO. (2024). *Global employment trends for youth 2024*. ILO. <https://doi.org/10.54394/zuui5430>.
- Jorge Vázquez, J., Chivite Cebolla, M. P., & Salinas Ramos, F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: Situación y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 39–70. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.95.13002>.
- Jorge-Vázquez, J., Chivite-Cebolla, M. P., & Salinas-Ramos, F. (2021). The digitalization of the european agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. *Agriculture*, 11(6), 514. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>.
- Jorge Vázquez, J., Náñez Alonso, S. L., Chivite Cebolla, M. P., Echarte Fernández, M. Á., & Arroyo Rodríguez, P. (2025). Transformación digital en el sector agroalimentario español: Desafíos y oportunidades para la competitividad. In *Economía y empresa iberoamericana III. Hacia la triple transición, social, ecológica y económica*. Dykinson. <https://doi.org/10.14679/3855>.
- Juliá Igual, J., García Martínez, G., & Polo Garrido, F. (2004). La información divulgada a través de internet por las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (49), 167-192. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/07_Julia_et_al_49.pdf.
- Lago, A., dos Santos Amorim, G., Boscardin, M., Zucatto, L. C., & Spanevello, R. M. (2022). Analyzing decision-making factors in the generational succession of rural youth. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2), 100187. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100187>.
- Liu, Z., Qu, J., Wu, X., Niu, X., & Feng, S. (2023). Improving member satisfaction with cooperatives: The role of participation in governance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95(3), 703–722. <https://doi.org/10.1111/apce.12456>.
- Longo, A., Criscione, T., Linares, J., & Avanzo, S. (2025, April 3). *Impact of a Blockchain-based Universal Basic Income Pilot: The case of Circles UBI currency*. arXiv.Org. <https://arxiv.org/abs/2504.02714>.
- Luque González, A.; Peñaherrera Melo, J. (2021) Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 138, e73870. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>.
- Mancebo, A., & Muñoz, N (2023). La aportación de las redes sociales como herramientas para la educación y la formación de las cooperativas y sus miembros. *CIRIEC: XIX Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*.
- Martinez-Soto, A. P., Martinez-Rodriguez, S., & Mendez, I. (2012). Spain's development of rural credit cooperatives from 1900 to 1936: The role of financial resources and formal education. *European Review of Economic History*, 16(4), 449–468. <https://doi.org/10.1093/ereh/hes010>.
- Meroño cerdán, Á., & Arcas Iario, N. (2006). Equipamiento y gestión de las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (54), 5-31. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/01_Merono_y_Arcas_54.pdf.
- Mogrovejo, R., Mora P., & Vanhuynegem P. (2012). *El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. OIT. <https://www.ilo.org/es/publications/el-cooperativismo-en-america-latina-una-diversidad-de-contribuciones-al>.
- Molina Ibáñez, M. (2019), Dimensión territorial de la despoblación: Aproximación al papel de las políticas públicas en un entorno europea, en 'España: Geografías por un Estado posmoderno'. en Farinós et al. *España: Geografías por un Estado posmoderno*. <https://www.ub.edu/geocrit/estadoposmoderno.pdf>.
- Moral, A. M., & Jurado, E. B. (2019). ECONOMÍA SOCIAL Y DIGITALIZACIÓN. Presentación del número. *CIRIEC-España*, (95), 5-9. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9500_presentacion.pdf.
- Morfi, C., Nilsson, J., Hakelius, K., & Karantinidis, K. (2020). Social networks and member participation in cooperative governance. *Agribusiness*, 37(2), 264–285. <https://doi.org/10.1002/agr.21660>.
- Mozas Moral, A., & Bernal jurado, E. (2004). Integración cooperativa y TIC's: presente y futuro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (49), 143-166. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/06_Mozas_y_Bernal_49.pdf.
- Mozas-Moral, A., Bernal-Jurado, E., & Puentes-Poyatos, R. (2024). Online reputation assessment in innovative wine companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100559. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100559>.
- Muñoz Ardón, E. M. (2018). *Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez*. Licenciatura thesis, USAC. <http://www.repository.usac.edu.gt/10970/>.
- Musa, O. R., & Aguilar, O. H. (2022). Las cooperativas y su impacto en un mundo digitalizado. Valoraciones desde y para Cuba. *CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, (41), 259-288. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.41.25771>.
- Náñez Alonso, S. L., Jorge-Vázquez, J., Sastre-Hernández, B., & Ziębicki, B. (2023). Do credit unions contribute to financial inclusion and local economic development? Empirical evidence from Poland. *Economics & Sociology*, 16(4), 110–129. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-4/5>.
- Náñez Alonso, S. L., Ozili, P. K., Hernández, B. M. S., & Pacheco, L. M. (2025). Evaluating the acceptance of CBDCs: Experimental research with artificial intelligence (AI) generated synthetic response. *Quantitative*

- Finance and Economics*, 9(1), 242–273. <https://doi.org/10.3934/qfe.2025008>.
- OIT. (2020). *Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante*. Conferencia Internacional del Trabajo 109.a reunión, 2020. <https://www.ilo.org/es/resource/conference-paper/ilc/109/promover-el-empleo-y-el-trabajo-decente-en-un-panorama-cambiante>.
- OIT. (2025). *Síntesis del diagnóstico y mapeo de la economía social y solidaria en Guatemala*. Ginebra. <https://doi.org/10.54394/ZNLQ1619>.
- Pesci, C., Candio, P., Fornaciari, L., & Marchini, P. L. (2024). A matter of identity? Youth participation in cooperatives' governance for a sustainable future. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 187–202. <https://doi.org/10.1002/bse.3986>.
- Piñeiro, V., Martínez-Gómez, V., Meliá-Martí, E., & García-Alvarez-Coque, JM. (2021). Drivers of joint cropland management strategies in agri-food cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 84, 162-173. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.04.003>.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Querejeta Agirre, I. y Gómez Nieto, B. (2022). Relación entre valores cooperativos y la RSC. Caso Corporación Mondragon. CIRIEC - Journal of Public, Social & Cooperative Economy / España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 106, 55–84. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.21017>.
- Radrigán, M.; Dávila Rodríguez, A.M.; Bellei Tobar, J. (2020) Cooperativas Escolares como una forma de fomentar la capacidad emprendedora asociativa de niños y jóvenes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 136, e69188. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.69188>.
- Rodríguez Musa, O., & Hernández Aguilar, O. (2023). Las cooperativas y su impacto en un mundo digitalizado. Valoraciones desde y para Cuba. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 41, 259. <https://doi.org/10.7203/ciriec-jur.41.25771>.
- Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H. y Terrasi, E. (2012). The Resilience of the Cooperative Model. How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences. CECOP-CICOPA. https://www.cecop.coop/img/pdf/report_cecop_2012_en_web.pdf.
- Roelants, B., Eum, H. y Terrasi, E. (2014). Cooperatives and Employment: A Global Report. CECOP-CICOPA. <https://www.cicopa.coop/es/publications/second-global-report-on-cooperatives-and-employment/>.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th edition*. Simon and Schuster.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sánchez Boza, R. (2012). Las Empresas Cooperativas Ayudan a Construir Un Mundo Mejor. El Caso Centroamericano. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, n.º 46 (diciembre), 33-52. <https://doi.org/10.18543/baidc-46-2012>.
- Sánchez, J. N., Rivera, J. N., & Márquez, L. G. (2024). Desarrollo social y cooperativismo en América Latina: panorámica de las próximas economías emergentes. *Revista de Jóvenes Investigadores AD Valorem*, 7(1), 87–106. <https://doi.org/10.32997/RJIA-vol.7-num.1-2024-5077>.
- Santos-Larrazabal, J. y Basterretxea, I. (2022). Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos. *Ann Public Coop Econ*, 93, 607–635. <https://doi.org/10.1111/apce.12329>.
- Saz-Gil, I., Bretos, I., & Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and social capital: A narrative literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(2), 534. <https://doi.org/10.3390/su13020534>.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change. In *Digital Transformation of Learning Organizations* (pp. 219–236). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9_13.
- Scholz, T. (2024, December 28). *What 2024 built together*. Platform Cooperativism Consortium. <https://platform.coop/blog/what-2024-built-together/>.
- Srnec, C., & Eynaud, P. (2022). When cooperative banks are dealing with one cooperative fintech firm: What can we learn from the sociology of markets? In *Contemporary Trends in European Cooperative Banking* (pp. 119–141). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98194-5_6.
- Tofollo, V., Foguesatto, C. R., Pelegrini, T., Dal Moro, L., Neckel, A., Breitenbach, R., & Mores, G. (2025). Generational succession in dairy-producing families associated with an agricultural cooperative in Rio Grande do Sul, Brazil. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/jadee-06-2024-0180>.
- Vargas Sánchez, A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (49), 13-29. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/01_Alfonso_Vargas_49.pdf.
- Velasco, R.; Muñoz, N. (2023). El papel de la agenda 2030 y la economía social en su contribución al reto demográfico en Castilla y León. Congreso Universitario, Internacional sobre Comunicación, Innovación, Investigación y Docencia: CUICIID 2023.
- Zuazua, J. A. I. (2025). Los principios cooperativos en la Ley de Cooperativas de Euskadi: notas sobre su funcionalidad jurídica. *Deusto Estudios Cooperativos*, (25), 131–161. <https://doi.org/10.18543/dec.3299>.
- Zurdo, R. J. P., & Dopacio, C. I. (2022). ¿Cómo puede incidir en la Economía Social el vector de digitalización de los fondos de recuperación? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (104), 143-172.

Anexo

Tabla A.1 Datos de las personas entrevistadas.

No	Entrevistado	Organización	Grado de la Cooperativa	Sector económico
1	Consejo Administración	de CONFECOOP R.L.	Tercer grado	Multisectorial
2	Colaborador	CONFECOOP R.L. Fundador del Comité Nacional de la Juventud	Tercer grado	Multisectorial
3	Consejo Administración	de FEDERURAL R.L.	Segundo grado	Ahorro y Crédito
4	Gerente General	Cooperativa KATO KI R.L.	Primer grado	Ahorro y Crédito
5	Consejo Administración	de Cooperativa KATO KI R.L.	Primer grado	Ahorro y Crédito
6	Gerente General	Cooperativa INTERCOP R.L.	Primer grado	Ahorro y Crédito
7	Consejo Administración	de FENACOVI R.L.	Segundo grado	Vivienda
8	Consejo Administración	de FEDECOVERA R.L.	Segundo grado	Agrícola
9	Consejo Administración	de FEDECON R.L.	Segundo grado	Comercio
10	Consejo Administración	de FEDEPESCA R.L.	Segundo grado	Pesca
11	Gerente	ARTEXCO	Segundo grado	Artesanía

Fuente: Elaboración propia.