Deusto Estudios Cooperativos

Revista del Instituto de Estudios Cooperativos
de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto

N.º 28 (2026)

doi: https://doi.org/10.18543/dec282026

De la cooperación a la gobernanza: confianza, competencias y coordinación en la construcción de la acción colectiva

From Cooperation to Governance: Trust, Competences, and Coordination in the Construction of Collective Action

Dimitry Valerievitch Bubnoff

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676

Recibido: 22.09.2026 • Aceptado: 28.10.2026 • Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Derechos de autores/as y Acceso Abierto

1. Autoría y ética

Al entregar sus manuscritos a **Deusto Estudios Cooperativos (DEC)**, los/las autores/as aceptan y se comprometen a cumplir las condiciones de publicación sin necesidad de firmar un documento de cesión adicional con la **Editorial (Universidad de Deusto)**. Con ello, garantizan que su trabajo es inédito en cualquier forma, original y que no vulnera el Código Ético de DEC ni derechos de terceros, y que no se han otorgado ni se otorgarán licencias que resulten incompatibles con los derechos concedidos a la Editorial.

Los/las autores/as asumen la responsabilidad total y exclusiva sobre el contenido de su estudio y declaran formalmente no tener conflictos de interés que afecten la integridad de la investigación.

Copyright and Open Access

1. Authorship and Ethics

By submitting their manuscripts to **Deusto Estudios Cooperativos (DEC)**, the authors accept and undertake to comply with the conditions of publication without the need to sign an additional transfer agreement with the **Publisher (University of Deusto)**. In doing so, they guarantee that their work is unpublished in any form, original, and does not breach DEC's Ethical Guidelines or the rights of third parties, and that no licences have been or will be granted that are incompatible with the rights granted to the Publisher.

The authors assume full and exclusive responsibility for the content of the study and formally declare that they have no conflicts of interest that affect the integrity of the research.

2. Derechos de la Editorial

Al enviar el manuscrito, los/las autores/as aceptan su publicación bajo la licencia **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0**. En consecuencia, conceden a la Editorial el **derecho exclusivo, gratuito y universal para la primera publicación**, edición, maquetación y explotación de la obra. Esta concesión autoriza a la Editorial a distribuir, sublicenciar e indexar el trabajo en cualquier formato, medio, base de datos o repositorio institucional, con fines de promoción y difusión científica.

3. Derechos de autores/as

Los/las autores/as **conservan la propiedad intelectual de su obra y retienen el derecho a distribuir y utilizar su trabajo** para fines docentes, investigación futura o archivo personal, siempre que se cite la publicación original en la Revista. Se les permite además la publicación posterior en otros medios, siempre que se incluya una nota al pie con la referencia completa de DEC (incluyendo el DOI, si está disponible) y no se sugiera el respaldo explícito de la Revista y/o Editorial.

4. Acceso abierto

DEC es una revista de acceso abierto; lo que significa que es de libre y total acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de su contenido. No obstante, de acuerdo con la licencia arriba mencionada, se debe citar siempre a los/las autores/as de los artículos. Tanto su uso comercial como cualquier modificación que se pretenda distribuir requerirán el permiso expreso previo por escrito de quien sea titular de los derechos.

2. Publisher's Rights

By submitting the manuscript, the authors agree to its publication under the **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0** licence. Consequently, they grant the Publisher the **exclusive, royalty-free and worldwide right of first publication**, editing, layout and exploitation of the article. This grant authorises the Publisher to distribute, sub-license and index the work in any format, medium, database or institutional repository, for the purposes of promotion and scientific dissemination.

3. Copyright

The authors **retain the intellectual property rights to their article and retain the right to distribute and use their work** for teaching purposes, future research or personal archiving, provided that the original publication in the Journal is cited. They are also permitted to republish in other media, provided that a (foot)note is included with the full reference to DEC (including the DOI, where available) and no explicit endorsement of the Journal and/or Publisher is implied.

4. Open access

DEC is an open-access journal; this means that it is freely and fully accessible in its entirety immediately upon publication of its content. However, in accordance with the licence mentioned above, the authors of the articles must always be properly cited; and both commercial use and any modification intended for distribution will require the express prior written permission of the rights holder.

De la cooperación a la gobernanza: confianza, competencias y coordinación en la construcción de la acción colectiva

From Cooperation to Governance: Trust, Competences, and Coordination in the Construction of Collective Action

Dimitry Valerievitch Bubnoff
Investigador independiente (Brasil)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676

Recibido: 22.09.2026
Aceptado: 28.10.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: —1. Introducción.—2. Cooperación y acción colectiva: condiciones de partida.—3. Confianza, conocimiento y competencias para cooperar.—4. De la cooperación espontánea a la organización: reglas e incentivos.—5. División del trabajo, coordinación y distribución de competencias.—6. Participación, decisión y control: la construcción de la gobernanza.—7. Discusión: la gobernanza como institucionalización de la acción colectiva.—8. Conclusiones.—9. Bibliografía.

Summary: —1. Introduction.—2. Cooperation and collective action: initial conditions.—3. Trust, knowledge and skills for cooperation.—4. From spontaneous cooperation to organization: rules and incentives.—5. Division of labour, coordination and distribution of responsibilities.—6. Participation, decision-making and control: the construction of governance.—7. Discussion: governance as the institutionalization of collective action.—8. Conclusions.—9. Bibliography.

Resumen: La cooperación permite articular recursos, capacidades e intereses difíciles de movilizar aisladamente, pero la disposición a cooperar no garantiza la continuidad de la acción colectiva. Este artículo analiza el tránsito de la cooperación a la gobernanza mediante un análisis conceptual-comparativo de un corpus seleccionado sobre cooperación, autogobierno, participación y estructuras de gobernanza. El análisis muestra que la confianza facilita la cooperación, pero requiere estructuras que reduzcan la incertidumbre; la división del trabajo amplía la capacidad colectiva, pero genera dependencias y exige una distribución clara de competencias; y la coordinación requiere mecanismos de participación, información y control. Se sostiene que la gobernanza es el proceso mediante el cual la cooperación adquiere una arquitectura institucional capaz de organizar y sostener la acción colectiva mediante capacidades, reglas y mecanismos de coordinación y control.

Palabras clave: Acción colectiva; confianza; autogobierno; participación; control organizativo.

Abstract: Cooperation enables the articulation of resources, capabilities, and interests that would be difficult to mobilize independently. However, willingness to cooperate does not guarantee the continuity of collective action. This article analyzes the transition from cooperation to governance through a conceptual-comparative analysis of a selected corpus on cooperation, self-governance, participation, and governance structures. The analysis shows that trust facilitates cooperation but requires structures that reduce uncertainty; division of labor expands collective capacity but generates dependencies and requires a clear allocation of competences; and coordination requires mechanisms of participation, information, and control. Governance is understood as the process through which cooperation acquires an institutional architecture capable of organizing and sustaining collective action through capacities, rules, and mechanisms of coordination and control.

Keywords: Collective action; trust; self-governance; participation; organizational control.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

1. **Introducción**

La cooperación constituye una forma de acción colectiva mediante la cual distintos actores articulan recursos, capacidades e intereses para alcanzar objetivos que difícilmente podrían realizarse de manera aislada. En las organizaciones cooperativas, esta articulación requiere continuidad, mecanismos de participación y formas de organización capaces de vincular intereses individuales con objetivos compartidos. Sin embargo, una finalidad común no garantiza por sí misma la estabilidad de la cooperación, que depende también de la confianza, el conocimiento, las competencias, los incentivos, la distribución de responsabilidades, la coordinación y el control (Spear, 2004; Becerra Arévalo & Giraldo Pérez, 2025).

La confianza favorece la cooperación, especialmente cuando la acción colectiva exige compartir recursos, información o responsabilidades. Sin embargo, los participantes disponen de capacidades y recursos diferentes. Frolova (2025) identifica la confianza mutua, la disponibilidad de recursos y el desarrollo de conocimientos y competencias entre los factores relacionados con la participación cooperativa. Por ello, la existencia de intereses comunes no basta: los actores necesitan condiciones que les permitan reconocer las posibilidades de la acción conjunta y participar efectivamente en ella.

Esto permite distinguir entre decidir cooperar y organizar la cooperación. La confianza puede facilitar la disposición inicial a colaborar, pero la continuidad de la acción colectiva exige determinar funciones, acceso a la información, procesos de decisión, distribución de costes y beneficios y mecanismos de supervisión (Nilsson, Svendsen & Svendsen, 2012; Pozzobon & Zylbersztajn, 2011). La división del trabajo genera, además, relaciones de dependencia que requieren una arquitectura de gobernanza capaz de articular decisión, control, responsabilidad, comunicación y resolución de conflictos (Theurl & Kring, 2002).

La existencia formal de reglas y órganos de decisión tampoco garantiza una gobernanza efectiva. Las estructuras democráticas de las cooperativas pueden coexistir con problemas de participación, representación, supervisión y capacidad de influencia de los miembros en organizaciones crecientemente complejas (Spear, 2004; Cornforth, 2004). Tsaryk (2013) muestra igualmente que el autogobierno debe analizarse considerando la estructura, las funciones y la eficacia de sus órganos, incluida la evaluación de los propios miembros. La participación implica, por tanto, no solo derechos formalmente reconocidos, sino capacidad efectiva para intervenir en la gestión y el control.

Esta cuestión se intensifica en estructuras complejas de coordinación. Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026) analizan un modelo cooperati-

vo-plataforma que articula productores, redes cooperativas, operadores de servicios, instituciones financieras y canales de distribución. Su funcionamiento depende no solo de la integración tecnológica, sino también de reglas sobre gestión de datos, participación en las decisiones y distribución de costes y beneficios. Una mayor capacidad de coordinación exige, por tanto, definir cómo y bajo qué reglas será ejercida.

Estos elementos permiten formular una diferencia fundamental entre cooperar y gobernar la cooperación. La acción colectiva puede comenzar a partir de intereses compartidos, confianza o expectativas de beneficio mutuo, pero su continuidad exige mecanismos capaces de organizar relaciones interdependientes. Reglas, incentivos, conocimientos, competencias, distribución de funciones, participación, información y control integran así una arquitectura institucional mediante la cual la acción conjunta puede ser coordinada y sostenida (Jussila, Goel & Tuominen, 2012; Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012). A partir de esta distinción, el artículo plantea la siguiente pregunta: ¿cómo se transforman las relaciones de cooperación en una arquitectura de gobernanza capaz de sostener la acción colectiva? Su objetivo es analizar los mecanismos mediante los cuales la cooperación adquiere estabilidad organizativa. La contribución propuesta consiste en interpretar la gobernanza no como una estructura añadida a una cooperación previamente existente, sino como el proceso institucional mediante el cual la cooperación adquiere condiciones para organizarse, reproducirse y adaptarse.

Metodológicamente, el trabajo adopta un análisis conceptual-comparativo de un corpus documental seleccionado sobre cooperación, autogobierno, participación y estructuras de gobernanza. Los textos se examinan a partir de los mecanismos que relacionan las condiciones iniciales de la acción colectiva con su institucionalización organizativa. Sin pretender homogeneizar contextos nacionales, sectores o formas cooperativas diferentes, la comparación identifica relaciones recurrentes entre confianza, capacidades, reglas, incentivos, división del trabajo, participación, coordinación y control. Sobre esta base, las secciones siguientes reconstruyen el tránsito analítico de la cooperación a la gobernanza y las condiciones bajo las cuales la acción colectiva puede convertirse en una forma organizativa sostenible.

2. **Cooperación y acción colectiva: condiciones de partida**

La cooperación surge cuando actores que conservan intereses, recursos y capacidades propios identifican posibilidades de obtener re-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

sultados mediante la acción conjunta. Sin embargo, reconocer una ventaja potencial no explica todavía la formación ni la continuidad de una organización cooperativa. Mientras una convergencia circunstancial de intereses puede iniciar la cooperación, la acción colectiva estable requiere relaciones capaces de coordinar decisiones, movilizar recursos y distribuir responsabilidades (Bager, 1994; Jussila, Goel & Tuominen, 2012).

La cooperación depende, además, de condiciones concretas para actuar conjuntamente. Frolova (2025) identifica entre ellas la confianza mutua, la disponibilidad de recursos y el desarrollo de conocimientos y competencias, así como restricciones financieras e institucionales. La confianza ocupa una posición particular porque compartir recursos, delegar actividades o depender de decisiones conjuntas implica aceptar cierto grado de incertidumbre respecto del comportamiento de otros participantes. Puede favorecer la participación y el compromiso, pero no sustituye los mecanismos organizativos necesarios para estructurar esas relaciones (Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012; Österberg & Nilsson, 2009).

La acción colectiva tampoco puede explicarse únicamente por la voluntad de cooperar. Los participantes necesitan comprender las posibilidades y los costes de la acción conjunta, disponer de conocimientos para intervenir en ella y desarrollar formas de comunicación que conviertan expectativas individuales en decisiones colectivas. La cooperación posee así una dimensión de aprendizaje: además de aportar recursos, los actores necesitan adquirir capacidades para participar en su funcionamiento (Fischer & Qaim, 2014; Liang, Huang, Lu & Wang, 2015).

La participación constituye otra condición central. Hartz, Hühn, Rybnikova y Tümpel (2019) muestran que no puede reducirse a la pertenencia formal a la cooperativa: comprende desde el acceso a la información y la comunicación hasta la intervención en decisiones y el ejercicio del control. Por ello, la posibilidad institucional de participar debe distinguirse de la capacidad efectiva de influir en la organización (Spear, 2004; Österberg & Nilsson, 2009). En las cooperativas, esta participación combina una dimensión material, vinculada a la condición económica de miembro, y otra inmaterial, relacionada con la formación de la voluntad y las decisiones, dentro de una estructura que distribuye funciones de gestión, supervisión y decisión colectiva (Hartz *et al.*, 2019).

La forma jurídica crea posibilidades para la acción colectiva, pero no determina su funcionamiento. El crecimiento y la complejidad pueden ampliar la distancia entre los miembros y las estructuras de gestión

y decisión, afectando la participación y el capital social (Burlakov, 2021; Nilsson, Svendsen & Svendsen, 2012). Surge así una tensión característica de la gobernanza cooperativa: preservar mecanismos de control de los miembros mientras se desarrollan capacidades de gestión compatibles con la sostenibilidad organizativa (Birchall, 2013).

Esta tensión se intensifica con la división del trabajo. La especialización amplía las capacidades de la organización, pero distribuye funciones y genera dependencias entre actividades, conocimientos y decisiones realizadas por diferentes actores (Nilsson, Svendsen & Svendsen, 2012; Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). Theurl y Kring (2002) muestran que la división del trabajo y la distribución de competencias modifican las relaciones entre los participantes y requieren estructuras de gobernanza que definan sus condiciones de interacción y márgenes de actuación. La cooperación deja entonces de ser una agregación de esfuerzos y pasa a requerir una estructura capaz de ordenar las relaciones producidas por su propia especialización.

La acción colectiva exige también determinar cómo se distribuyen costes, beneficios y riesgos. En el modelo cooperativo-plataforma analizado por Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026), la coordinación entre productores, estructuras cooperativas, operadores de servicios, instituciones financieras y canales de comercialización requiere reglas sobre participación, intercambio de datos, pago de servicios, distribución de costes y resolución de controversias. La existencia de una ventaja común no basta, por tanto, para sostener la cooperación cuando los participantes desempeñan funciones diferenciadas.

Las condiciones iniciales de la acción colectiva operan así en planos relacionados: los intereses crean posibilidades de cooperación; la confianza reduce la incertidumbre; los conocimientos y competencias amplían la capacidad de participación; y los recursos permiten materializar la acción conjunta. Cuando la cooperación adquiere continuidad, sin embargo, aparecen nuevas exigencias de organización, procedimientos, distribución de tareas, coordinación y gestión de las dependencias creadas por la propia acción colectiva (Bonus, 1994; Jussila, Goel & Tuominen, 2012).

La diferencia entre una cooperación circunstancial y una organización sostenible reside, por tanto, en la capacidad de estructurar su continuidad. La acción colectiva necesita transformar expectativas compartidas en relaciones en las que derechos, funciones, responsabilidades y mecanismos de decisión puedan ser reconocidos y reproducidos. En esta transición, las reglas y los incentivos adquieren una función organizativa específica y comienza a formarse la arquitectura institucional de la gobernanza.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

3. **Confianza, conocimiento y competencias para cooperar**

La confianza, el conocimiento y las competencias ocupan posiciones diferentes pero complementarias en la construcción de la acción colectiva. La confianza afecta la disposición a establecer relaciones de cooperación; el conocimiento permite comprender sus posibilidades, reglas y consecuencias; y las competencias condicionan la posibilidad de intervenir efectivamente en ellas. Considerados conjuntamente, estos elementos permiten distinguir entre la disposición a cooperar y la capacidad efectiva para hacerlo (Frolova & Rogach, 2023; Liang, Huang, Lu & Wang, 2015).

Los resultados de Frolova (2025), obtenidos mediante una encuesta a 4.422 participantes, ofrecen una base empírica para esta distinción. La autora identifica el bajo nivel de confianza mutua entre los factores que limitan el desarrollo de la cooperación, junto con restricciones de capital, apoyo institucional, infraestructura y costes. Al mismo tiempo, señala que el desarrollo de competencias y del conocimiento sobre cooperación puede incrementar la disposición a incorporarse a formas cooperativas. Confianza, conocimiento y competencias aparecen así relacionados, pero no son equivalentes ni intercambiables.

La confianza responde inicialmente a un problema relacional: cooperar supone aceptar que una parte del resultado dependerá del comportamiento de otros. Puede favorecer la participación y el compromiso, pero no elimina la necesidad de mecanismos organizativos capaces de estructurar esas relaciones (Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012; Jussila, Goel & Tuominen, 2012). Como muestra también Frolova (2025), el desarrollo cooperativo depende simultáneamente de condiciones financieras, institucionales, educativas, comunicacionales y organizativas. La confianza puede facilitar la cooperación, pero no sustituye la organización de la cooperación. No determina cómo distribuir funciones, adoptar decisiones, hacer circular información, evaluar resultados o resolver divergencias.

El conocimiento constituye una segunda condición. Participar en una organización cooperativa exige comprender su funcionamiento, oportunidades, compromisos y posibilidades de intervención. Sin embargo, conocer no equivale necesariamente a ser capaz de actuar. Las competencias incorporan la posibilidad de utilizar conocimientos en situaciones concretas de participación, decisión y organización, condicionando la intervención en los procesos mediante los cuales la acción colectiva es construida y conducida (Depaoli & Za, 2016).

Esta diferencia se relaciona directamente con el alcance de la participación. Hartz, Hühn, Rybnikova y Tümpel (2019) distinguen grados

que van desde la información y la comunicación hasta la codeterminación y el control. El acceso al conocimiento es, por tanto, necesario pero insuficiente: la capacidad efectiva de participar depende también del espacio de influencia reconocido por la estructura organizativa. Un actor puede disponer de información y capacidad técnica y, aun así, estar institucionalmente excluido de determinadas decisiones (Frolova & Rogach, 2024; Österberg & Nilsson, 2009). En las cooperativas, donde la participación combina dimensiones económicas e institucionales, la condición de miembro tampoco garantiza por sí misma una capacidad efectiva de intervención (Hartz *et al.*, 2019). La eficacia de los órganos de autogobierno constituye, por ello, una dimensión relevante de la democracia cooperativa (Tsaryk, 2013).

La especialización introduce una dificultad adicional. Puede ampliar las capacidades de la organización, pero también aumentar la distancia entre quienes poseen conocimientos especializados y quienes dependen de ellos para comprender o evaluar decisiones. El conocimiento deja entonces de ser únicamente un recurso productivo y pasa a afectar las condiciones de participación (Nilsson, Svendsen & Svendsen, 2012; Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). El problema no reside en que todos los miembros deban poseer los mismos conocimientos técnicos, sino en que la distancia cognitiva puede impedir que quienes conservan formalmente derechos de participación comprendan suficientemente las decisiones que deben orientar o supervisar (Cornforth, 2004).

La profesionalización de la gestión evidencia esta tensión. La incorporación de gestores especializados puede ampliar la capacidad técnica de las cooperativas, pero también concentrar capacidad decisoria y aumentar el distanciamiento de los miembros (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). La respuesta no consiste en rechazar la especialización, sino en desarrollar capacidades y canales de información que permitan comprender, cuestionar y supervisar el conocimiento especializado (Bialoskorski Neto, 2004). En organizaciones complejas, la confianza puede hacer viable la delegación, pero no convierte la delegación en gobernanza. Quienes delegan necesitan conservar condiciones para comprender decisiones relevantes, evaluar resultados y atribuir responsabilidades (Tosini & Bastos, 2008).

Esta relación permite distinguir analíticamente entre confianza interpersonal y confianza institucional. La primera se refiere a expectativas sobre el comportamiento de otros participantes; la segunda puede construirse mediante procedimientos, información y mecanismos capaces de reducir la incertidumbre sin depender exclusivamente de relaciones personales específicas. Esta distinción constituye una elaboración

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

analítica del presente artículo y no una clasificación propuesta literalmente por Frolova. Su utilidad consiste en mostrar por qué una cooperación que pretende mantenerse en el tiempo no puede depender exclusivamente de relaciones personales de confianza.

Confianza, conocimiento y competencias cumplen así funciones distintas: la confianza facilita relaciones bajo incertidumbre; el conocimiento permite comprender la acción conjunta; y las competencias amplían la capacidad de intervenir en ella. Ninguno de estos elementos constituye, aisladamente, gobernanza. Cuando la cooperación adquiere continuidad, moviliza recursos y distribuye responsabilidades, se requieren además criterios previsibles sobre comportamientos, contribuciones, beneficios y responsabilidades. Es en este punto donde las reglas y los incentivos adquieren una función propia en la institucionalización de la cooperación.

4. De la cooperación espontánea a la organización: reglas e incentivos

La disposición a cooperar puede surgir antes de que exista una estructura organizativa plenamente definida. Actores con intereses convergentes pueden compartir recursos, información o actividades apoyándose inicialmente en expectativas de reciprocidad, confianza y beneficios comunes. Sin embargo, cuando esas relaciones pretenden mantenerse en el tiempo, las expectativas necesitan convertirse en criterios relativamente estables que permitan anticipar comportamientos, distribuir funciones y resolver divergencias. La cuestión deja entonces de ser únicamente por qué cooperar y pasa a ser cómo organizar la cooperación (Bonus, 1994; Tortia & Troisi, 2021).

Esta transformación no elimina la importancia de la confianza, pero modifica su función. Frolova (2025) muestra que, junto a la baja confianza mutua, el desarrollo cooperativo depende también de mecanismos administrativos, regulatorios, educativos, comunicacionales y de infraestructura. La confianza puede facilitar la cooperación, pero su continuidad exige condiciones organizativas capaces de convertir una disposición favorable en posibilidades previsibles de acción conjunta.

La institucionalización comienza cuando determinados comportamientos dejan de depender exclusivamente de acuerdos circunstanciales y pasan a orientarse por reglas. Estas establecen quién puede participar, qué aportaciones se esperan, cómo se adoptan decisiones, qué funciones corresponden a cada actor y mediante qué procedimientos pueden resolverse divergencias. En las cooperativas, estas reglas se in-

tegran en una arquitectura institucional de derechos, deberes, órganos y procedimientos (Fici, 2012; Cracogna, Fici & Henrÿ, 2013).

Las reglas cumplen una función distinta de la confianza. Mientras esta permite actuar bajo incertidumbre, aquellas crean referencias comunes para orientar y evaluar comportamientos. Ambas pueden coexistir: las estructuras formales no agotan la gobernanza, que también incorpora elementos informales vinculados a la confianza, la reputación y la comunicación (Theurl & Kring, 2002; Jussila, Goel & Tuominen, 2012; Spear, 2004). Institucionalizar la cooperación no significa formalizar cada interacción, sino combinar derechos, competencias y procedimientos con capacidad de adaptación. En las cooperativas, además, esta arquitectura debe preservar mecanismos de participación y control democrático de los miembros (ICA, 2015).

La aparición de reglas conduce al problema de los incentivos. Una acción colectiva sostenible no puede suponer una coincidencia permanente entre intereses individuales y colectivos. Los participantes pueden obtener beneficios diferentes, soportar costes distintos o disponer de oportunidades para actuar en beneficio propio. Organizar la cooperación implica, por tanto, crear condiciones que aproximen las decisiones individuales a los objetivos de la organización (Shleifer & Vishny, 1997).

Los incentivos adquieren especial relevancia cuando la división del trabajo genera relaciones de dependencia. En esas situaciones, deben articularse con mecanismos de supervisión y control (Theurl & Kring, 2002). No se reducen a recompensas económicas: la posibilidad de participar en decisiones, acceder a beneficios colectivos o percibir correspondencia entre contribuciones y resultados también puede influir en el comportamiento (Tortia & Troisi, 2021). Tsaryk (2013), por ejemplo, relaciona bonificaciones vinculadas a la participación económica con el aumento de la actividad y del interés de los miembros en la gestión y el control.

Sin embargo, los incentivos tampoco resuelven por sí solos los problemas de acción colectiva. Pueden estimular determinados comportamientos y producir efectos no deseados si favorecen objetivos particulares en detrimento del conjunto. Por ello, reglas e incentivos deben analizarse conjuntamente: las primeras delimitan comportamientos admitidos, esperados o sujetos a control; los segundos modifican las ventajas asociadas a distintas posibilidades de acción. La gobernanza comienza a tomar forma cuando ambos se integran en una estructura capaz de orientar comportamientos sin depender exclusivamente de la convergencia espontánea de intereses (Rossetti & Andrade, 2012; Silveira, 2015).

La definición de responsabilidades constituye otra dimensión de esta transformación. La continuidad y la ampliación de la coopera-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

ción requieren identificar quién responde por determinadas funciones y decisiones. Si un actor dispone de capacidad para actuar en nombre del conjunto, deben poder reconocerse tanto el ámbito de esa actuación como los mecanismos para evaluar sus resultados (Tosini & Bastos, 2008). Diveeva (2014) muestra, en el ámbito del control interno, que la distribución clara de responsabilidades entre los diferentes sujetos es necesaria para la eficacia de los mecanismos de supervisión.

La relación entre reglas, incentivos y responsabilidades se vuelve especialmente visible cuando la cooperación articula actores diferentes. Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026) describen una estructura que integra productores, redes cooperativas, operadores de servicios, instituciones financieras y canales de comercialización. Su funcionamiento requiere reglas sobre participación, intercambio de datos, pago de servicios, distribución de costes y resolución de controversias. La coordinación tecnológica está, por tanto, incorporada a una estructura institucional que define las relaciones entre actores con funciones diferenciadas.

La organización no surge de eliminar esa heterogeneidad, sino de construir mecanismos capaces de coordinarla. Cuanto más diferenciadas son las contribuciones, mayor es la necesidad de reglas que conecten funciones, costes, beneficios y responsabilidades. Estas reglas también producen previsibilidad, al permitir que los participantes conozcan qué se espera de ellos y bajo qué condiciones pueden esperar determinadas conductas de la organización y de otros actores (Bonus, 1994).

La previsibilidad, sin embargo, no debe confundirse con rigidez. Las estructuras de gobernanza necesitan proporcionar continuidad y, al mismo tiempo, conservar capacidad de adaptación frente a cambios y conflictos no anticipados. La organización sostenible no depende de maximizar la cantidad de reglas, sino de construir mecanismos capaces de proporcionar estabilidad sin impedir ajustes (Cornforth, 2004). Por ello, la institucionalización tampoco supone sustituir completamente los mecanismos informales por mecanismos formales: la confianza, la reputación, la comunicación y las normas compartidas pueden continuar complementando estructuras institucionales más desarrolladas (Jussila, Goel & Tuominen, 2012).

Puede identificarse así una primera transformación estructural de la acción colectiva. En una cooperación inicial, la pregunta predominante es «¿queremos actuar conjuntamente?». Cuando adquiere continuidad, cambia a «¿bajo qué reglas, responsabilidades e incentivos organizaremos nuestra acción conjunta?». Reglas, incentivos y responsabilidades no constituyen todavía, por separado, una estructura completa de gobernanza, pero permiten que la cooperación trascienda relacio-

nes espontáneas y adquiera continuidad organizativa. A partir de ahí, la especialización distribuye tareas y competencias, crea nuevas dependencias y convierte la organización de la cooperación en un problema de coordinación.

5. División del trabajo, coordinación y distribución de competencias

La institucionalización de la cooperación permite estabilizar expectativas, establecer reglas y distribuir responsabilidades, pero no resuelve por sí sola cómo organizar las actividades necesarias para alcanzar objetivos colectivos. A medida que la cooperación se amplía, las tareas se diferencian y determinadas funciones requieren conocimientos, recursos o escalas de actuación específicos. La división del trabajo amplía la capacidad del conjunto, pero también genera interdependencia: quien deja de realizar directamente una función pasa a depender, en alguna medida, de quien la ejecuta (Boettcher, 1980; Theurl & Schweinsberg, 2004).

Este problema ocupa una posición central en Theurl y Kring (2002). La distribución de funciones entre actores y niveles organizativos puede mejorar la eficiencia y la especialización, pero cada transferencia modifica también la estructura de relaciones existente. La cuestión no consiste únicamente en identificar quién puede ejecutar mejor una actividad, sino en determinar cómo esa distribución afecta las competencias y dependencias entre los participantes.

La distinción entre función y competencia resulta fundamental. Una función indica una actividad que debe realizarse; una competencia define la capacidad reconocida para decidir o actuar respecto de ella. Un actor puede ejecutar una tarea sin disponer de autoridad para modificar sus condiciones, mientras otro puede conservar formalmente una competencia decisoria y depender de información producida por quien ejecuta la función. Observar solamente la distribución de tareas puede, por tanto, ocultar una dimensión relevante de la arquitectura organizativa (Ringle, 2006).

Las estructuras de gobernanza comprenden derechos de decisión, dirección, control, responsabilidad, resolución de conflictos y circulación de información. Distribuir competencias significa, por ello, distribuir capacidad organizativa: decidir, acceder a recursos, producir o recibir información, supervisar actividades y participar en la modificación de las condiciones de cooperación (Bialoskorski Neto, 2004). Esta distribución genera ventajas de especialización y escala, pero también de-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

pendencias entre actores y unidades organizativas (Boettcher, 1980; Ringle, 2001; Theurl & Schweinsberg, 2004).

La dependencia no constituye por sí misma un problema de gobernanza. Toda división del trabajo supone que diferentes actores dependan de contribuciones realizadas por otros. El problema surge al determinar cómo se organizan esas dependencias y qué capacidad conservan los participantes para influir sobre las funciones de las cuales pasan a depender (Pozzobon & Zylbersztajn, 2011). Esta cuestión puede expresarse mediante cuatro preguntas: quién ejecuta, quién decide, quién posee la información necesaria y quién coordina. Con la especialización, estas posiciones pueden separarse progresivamente.

La separación entre ejecución y decisión introduce problemas de información y supervisión. Quien decide necesita información suficiente para evaluar alternativas; quien controla debe comprender aquello que supervisa; y quien delega necesita verificar si la función transferida continúa atendiendo a los objetivos que justificaron la delegación (Cornforth, 2004). Los procesos de creación, distribución y utilización del conocimiento conectan funciones organizativas diferenciadas y condicionan la capacidad de transformar información dispersa en decisiones coordinadas (Depaoli & Za, 2016).

La especialización puede concentrar no solo capacidad ejecutiva, sino también conocimiento acumulado. Con el tiempo, quien realiza repetidamente una función desarrolla información y experiencia que pueden dejar de estar igualmente disponibles para quienes la delegaron. Surge así una posible asimetría entre la competencia formal para decidir y la capacidad efectiva para comprender o revisar una decisión (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). En las cooperativas, donde los miembros conservan derechos de participación y autogobierno, importa por ello examinar si disponen también de información y capacidades suficientes para ejercerlos efectivamente (Nilsson, Svendsen & Svendsen, 2012; Spear, 2004; Pozzobon & Zylbersztajn, 2011).

La tensión entre especialización y participación no se resuelve mediante una oposición simple entre centralización y descentralización. Las cooperativas necesitan combinar estructuras diferenciadas de gestión y decisión con mecanismos que preserven formas efectivas de participación (Mori & Cavaliere, 2024; Ringle, 2007). En este contexto, el principio de subsidiariedad permite pensar una distribución selectiva de funciones: preservar decisiones próximas a los actores afectados y concentrar aquellas actividades para las cuales la actuación conjunta produce ventajas significativas (Theurl & Schweinsberg, 2004).

La delegación modifica también el problema de la influencia. Cuando capacidades ejecutivas o decisorias se concentran en dirigentes

o estructuras especializadas, importa determinar qué posibilidades conservan los miembros y sus órganos representativos para orientar, supervisar y evaluar su ejercicio (Bialoskorski Neto, 2004). Transferir una función no implica necesariamente renunciar a la influencia sobre ella, siempre que existan mecanismos de participación, supervisión y revisión.

La coordinación conecta especialización e interdependencia. Su función consiste en articular actividades diferenciadas para mantenerlas orientadas hacia objetivos colectivos. Coordinar implica organizar información, seleccionar prioridades, establecer estándares y resolver incompatibilidades entre decisiones tomadas en diferentes partes de la estructura. Por ello, la coordinación también distribuye capacidad de influencia.

Esta característica aparece con claridad en formas contemporáneas de organización cooperativa. Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026) describen una plataforma que articula productores, estructuras cooperativas, operadores de servicios, instituciones financieras y canales de distribución mediante una infraestructura común de recursos, información y operaciones. Los participantes mantienen funciones diferenciadas e independencia, mientras la coordinación se apoya en reglas sobre datos, participación, pagos, costes y controversias. La capacidad coordinadora deriva, por tanto, de la posición ocupada en las relaciones entre actores y recursos, y no exclusivamente de la propiedad directa. Una lógica semejante de articulación entre actores institucionalmente diferenciados aparece en Schmid, Meister, Klagge y Seidl (2020), en arreglos de cooperación entre cooperativas y municipios.

La ampliación de la acción cooperativa tampoco exige necesariamente el crecimiento de una única organización. Colombo, Bailey y Gomes (2024) muestran que el escalamiento de cooperativas agrícolas sociales puede seguir trayectorias relacionales, ampliando el alcance de la acción colectiva sin identificarse necesariamente con el crecimiento de la propia organización. Esto refuerza una concepción de gobernanza centrada no solo en la autoridad formal, sino también en la capacidad de coordinar actores, información, servicios y recursos distribuidos.

La división del trabajo produce así una transformación cualitativa de la cooperación. Los participantes dejan de preguntarse solamente qué pueden hacer conjuntamente y necesitan decidir qué hará cada uno, qué funciones serán compartidas, qué competencias serán delegadas, qué información deberá circular y cómo volverán a integrarse las actividades diferenciadas. Cuanto mayor sea la especialización, mayor puede ser la capacidad colectiva, pero también la distancia entre quien ejecuta, quien posee el conocimiento, quien decide y quien controla.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

La cuestión central deja entonces de ser cuánto dividir el trabajo y pasa a ser cómo gobernar la distribución de competencias producida por esa división. Una organización sostenible necesita aprovechar conocimientos especializados y capacidades compartidas sin perder la posibilidad de relacionar decisión con responsabilidad, información con participación y delegación con supervisión. Por ello, una vez distribuidas las competencias, participación, decisión y control pasan al centro de la construcción de la gobernanza.

6. **Participación, decisión y control: la construcción de la gobernanza**

La división del trabajo transforma la cooperación en una estructura de relaciones diferenciadas: algunos actores ejecutan actividades, otros adoptan decisiones, otros supervisan y distintos participantes producen o reciben información. Esta diferenciación amplía la capacidad organizativa, pero exige establecer cómo quienes integran la organización pueden influir sobre el ejercicio de las competencias distribuidas, cómo se forman las decisiones colectivas y cómo quienes reciben competencias responden por sus acciones. Participación, decisión y control constituyen, desde esta perspectiva, mecanismos mediante los cuales la cooperación organizada adquiere gobernanza (Fontes Filho, Marucci & Oliveira, 2008; Chawviang & Kiattisin, 2022).

En las cooperativas, la participación forma parte de la arquitectura institucional, pero la existencia de órganos, derechos y procedimientos no garantiza una influencia efectiva. Hartz, Hühn, Rybnikova y Tümpel (2019) distinguen intensidades de participación que van desde la información y la comunicación hasta la intervención en decisiones y el control. Por ello, estar incluido en un proceso no equivale necesariamente a determinar sus resultados. La participación efectiva depende de la relación entre el derecho de intervenir y la posibilidad concreta de influir sobre decisiones relevantes (Österberg & Nilsson, 2009; Liang, Huang, Lu & Wang, 2015).

Esta diferencia permite distinguir entre participación formal y participación efectiva. La primera deriva de derechos, órganos y procedimientos institucionalizados; la segunda, de la posibilidad real de utilizarlos para intervenir en asuntos relevantes. La distinción constituye una elaboración analítica del presente artículo. Su objetivo no es relativizar los derechos formales, sino mostrar que estos representan una condición de partida y no una garantía automática de influencia.

El crecimiento, la complejidad y la profesionalización pueden ampliar la distancia entre derechos formales y capacidad efectiva de in-

tervención. Por ello, la cuestión central deja de ser simplemente si existen mecanismos participativos y pasa a ser qué pueden hacer efectivamente los miembros mediante esos mecanismos (Bialoskorski Neto, 2004; Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo & Mínguez-Vera, 2019). La misma cuestión aparece en Tsaryk (2013), cuyo análisis de los órganos de autogobierno desplaza la atención desde su existencia jurídica hacia su estructura, funciones y eficacia.

La gobernanza cooperativa puede ser entendida, así, como una relación entre estructuras institucionales y capacidades efectivas. Una asamblea, un consejo o un órgano de supervisión posee atribuciones formales, pero su ejercicio requiere información, conocimiento y capacidad para evaluar alternativas, supervisar resultados y atribuir responsabilidades (Tosini & Bastos, 2008; Banco Central do Brasil, 2008). La eficacia del autogobierno depende, por tanto, de la conexión entre atribución formal y capacidad de ejercicio.

La decisión colectiva tampoco se limita al momento final de aprobación o rechazo. Antes de ella existen procesos de identificación de problemas, producción de información, formulación de alternativas y selección de cuestiones que llegarán a los órganos decisorios. Participar en estas etapas puede ser tan importante como votar sobre el resultado final, de modo que la distribución de información y conocimiento condiciona directamente la capacidad decisoria (Ribeiro-Navarrete, Saura & Simón-Moya, 2024).

Esta relación conduce a un principio central: a mayor capacidad de decisión debe corresponder una capacidad identificable de responsabilidad y control. La organización necesita permitir que se reconozca quién decide, sobre qué materias y dentro de qué límites. Sin esa correspondencia, la especialización puede producir capacidad ejecutiva sin una relación suficientemente clara entre autoridad y responsabilidad (Tosini & Bastos, 2008).

El control posee, por ello, un significado más amplio que la verificación posterior de irregularidades. Consiste en crear condiciones para comparar las acciones realizadas con decisiones, reglas y objetivos, lo que requiere información, criterios de evaluación y capacidad de reacción. Un mecanismo de control puede existir formalmente y, aun así, ser ineficaz si no dispone de información relevante o de capacidad para producir consecuencias (Diveeva, 2014). La delegación no elimina esta exigencia: autonomía operacional, incentivos, responsabilidad, supervisión y control necesitan permanecer articulados (Diveeva, 2014; Tortia & Troisi, 2021).

Participación y control tampoco deben ser tratados como mecanismos separados. La participación permite intervenir en la formación de

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

decisiones; el control permite evaluar cómo esas decisiones fueron ejecutadas y cómo se utilizaron las competencias delegadas (Banco Central do Brasil, 2008; OCB, 2025). Sin participación, el control puede quedar distante de quienes soportan las consecuencias de las decisiones; sin control, la participación puede agotarse en la aprobación inicial.

A partir de esta relación puede formularse la noción de ciclo de gobernanza como síntesis analítica del presente artículo:

participación – decisión – ejecución – información – control – nueva decisión

No se trata de una secuencia propuesta literalmente por un autor del corpus, sino de una integración de los mecanismos examinados. Su utilidad consiste en mostrar que la gobernanza se distingue de una simple estructura de autoridad porque los resultados de la ejecución deben retornar a los espacios de decisión, permitiendo aprendizaje, corrección y adaptación.

La información ocupa una posición transversal en este ciclo. Es necesaria antes de decidir y después de la ejecución, cuando los resultados deben ser evaluados. Su concentración en determinados actores puede alterar la distribución efectiva de capacidad dentro de la organización incluso cuando los derechos formales permanecen inalterados (Depaoli & Za, 2016). Por ello, tener derecho a decidir no equivale necesariamente a tener capacidad para decidir, del mismo modo que poseer formalmente la función de controlar no garantiza capacidad efectiva de supervisión cuando el órgano depende íntegramente de la información producida por el propio actor controlado (Banco Central do Brasil, 2008; Tosini & Bastos, 2008).

La gobernanza cooperativa necesita, por tanto, mantener una correspondencia entre competencias, información, influencia, responsabilidad y control. Cuando estas dimensiones se separan excesivamente, la arquitectura formal puede dejar de representar la distribución real de capacidad organizativa. La especialización permanece compatible con la participación cuando existen mecanismos que permiten comprender, cuestionar, supervisar y revisar las decisiones relacionadas con funciones delegadas (Fontes Filho, Marucci & Oliveira, 2008).

La confianza tampoco desaparece en esta estructura. Puede hacer posible la delegación y coexistir con procedimientos de información y control. La existencia de control no significa ausencia de confianza; evita que la sostenibilidad de la organización dependa exclusivamente de ella. Del mismo modo, la confianza no elimina la responsabilidad asociada al ejercicio de competencias (Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012).

La construcción de la gobernanza ocurre, por tanto, cuando la cooperación desarrolla mecanismos capaces de conectar participación con influencia, decisión con información, competencia con responsabilidad y delegación con control. Los órganos de autogobierno institucionalizan estas relaciones, pero su eficacia depende de su capacidad real para desempeñar las funciones que les son atribuidas (OCB, 2025; Chawviang & Kiattisin, 2022).

A partir de este punto, los elementos desarrollados a lo largo del artículo pueden integrarse: la confianza favorece la disposición a cooperar; el conocimiento y las competencias amplían la capacidad de participación; las reglas y los incentivos estabilizan expectativas; la división del trabajo produce especialización e interdependencia; y la participación, la decisión y el control conectan las competencias distribuidas con los intereses de la colectividad. La gobernanza emerge de la articulación de estos mecanismos, y no de la presencia aislada de cualquiera de ellos.

7. **Discusión: la gobernanza como institucionalización de la acción colectiva**

El análisis desarrollado permite reconsiderar la relación entre cooperación y gobernanza. La cooperación constituye el punto de partida de la acción colectiva, pero no contiene por sí misma las condiciones necesarias para garantizar su continuidad. Intereses compartidos, confianza o expectativas de beneficio mutuo pueden explicar la disposición a actuar conjuntamente, pero no determinan cómo esa acción será organizada cuando incorpora recursos, diferencia funciones y produce interdependencias. La gobernanza aparece precisamente en ese espacio: no como un elemento externo añadido a la cooperación, sino como la arquitectura institucional mediante la cual la acción colectiva adquiere capacidad para organizarse, estabilizarse y reproducirse (Becerra Arévalo & Giraldo Pérez, 2025; Bastida, Vaquero García, Pinto & Oliveira Blanco, 2022).

Los mecanismos examinados no constituyen necesariamente etapas lineales. Confianza, competencias, reglas, incentivos, división del trabajo, coordinación, participación y control pueden surgir simultáneamente y modificarse mutuamente. Su relación puede representarse analíticamente mediante el siguiente encadenamiento:

confianza + competencias – cooperación – reglas e incentivos – división del trabajo – coordinación – participación y control = gobernanza

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

Las flechas no expresan causalidad automática, sino transformaciones organizativas. La confianza facilita la cooperación; su continuidad requiere reglas; la diferenciación de actividades distribuye funciones y genera interdependencias; estas requieren coordinación; y la coordinación necesita participación y control para permanecer vinculada a quienes integran la acción colectiva.

De esta síntesis deriva una primera proposición: la confianza reduce la incertidumbre de la cooperación, pero no elimina la necesidad de gobernarla. Los resultados de Frolova (2025) muestran que confianza, conocimiento y competencias favorecen el desarrollo cooperativo, pero también evidencian la necesidad de mecanismos organizativos, administrativos, regulatorios, educativos y comunicacionales. Cuando aumentan la escala, la especialización y la diversidad de actores, la confianza necesita coexistir con reglas, información, responsabilidades y procedimientos de supervisión (Barraud-Didier, Henninger & El Akremi, 2012).

Una segunda implicación se refiere a la especialización. El desarrollo de conocimientos y competencias amplía la capacidad colectiva, pero distribuye esa capacidad de manera desigual. La profesionalización y la división de funciones entre miembros, dirigentes y estructuras especializadas modifican simultáneamente la localización de conocimiento, autoridad, información y responsabilidad (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004; Bialoskorski Neto, 2004; Fontes Filho, Marucci & Oliveira, 2008). La ventaja producida por la especialización genera, por tanto, nuevas relaciones de dependencia.

La gobernanza puede ser entendida, en este punto, como organización de la interdependencia producida por la propia cooperación. La dependencia no representa necesariamente un fracaso: compartir recursos, especializar funciones y coordinar actividades permite obtener capacidades que los actores no poseerían aisladamente. Sin embargo, tampoco toda coordinación resulta compatible con los objetivos cooperativos. La cuestión reside en preservar mecanismos mediante los cuales los miembros puedan influir sobre la orientación de las actividades, supervisar funciones delegadas y exigir responsabilidad por sus resultados (Tortia & Troisi, 2021; OCB, 2025; Tosini & Bastos, 2008).

Una tercera implicación se refiere a la diferencia entre estructura formal y funcionamiento efectivo. Tsaryk (2013) muestra que la existencia institucional de órganos de autogobierno no agota el problema de gobernanza: es necesario examinar su estructura, funciones y eficacia. Hartz *et al.* (2019), por su parte, muestran que la participación puede variar desde información y consulta hasta decisión y control. La arquitectura formal puede, por tanto, permanecer estable mientras

cambia la capacidad efectiva de los miembros para influir sobre la organización.

De esta articulación surge una cuarta proposición: la gobernanza depende de la correspondencia entre competencias formales y capacidades efectivas. Un actor puede poseer capacidad decisoria sin disponer de información suficiente para ejercerla; un órgano puede tener atribuciones de control sin conocimiento para supervisar; y los miembros pueden conservar derechos de participación mientras las alternativas relevantes son construidas en espacios de acceso limitado (Banco Central do Brasil, 2008; Chawviang & Kiattisin, 2022).

Participación y control permiten reconectar las competencias diferenciadas con la colectividad que las distribuyó. Esta relación puede expresarse mediante el ciclo propuesto anteriormente:

participación – decisión – ejecución – información – control – nueva decisión

El ciclo introduce una dimensión temporal en la gobernanza. La acción colectiva sostenible necesita observar resultados, aprender, corregir errores, redistribuir competencias y modificar reglas cuando cambian las condiciones. Gobernar significa, así, no solamente estabilizar la cooperación, sino institucionalizar su capacidad de revisión y adaptación.

Las formas contemporáneas de coordinación analizadas por Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026) evidencian esta cuestión. Su modelo cooperativo-plataforma articula productores, redes cooperativas, operadores de servicios, instituciones financieras y canales de distribución mediante una infraestructura común. La capacidad colectiva resulta de la coordinación de actores que conservan funciones diferenciadas, mientras reglas sobre datos, participación, costes, servicios y controversias estructuran esa coordinación. La tecnología amplía la capacidad coordinadora, pero no resuelve el problema de gobernanza: hace aún más relevante definir quién establece sus condiciones y cómo los participantes pueden influir sobre ellas.

Este ejemplo amplía la tesis del artículo. La institucionalización de la acción colectiva no debe identificarse exclusivamente con órganos jerárquicos o procedimientos formales. Puede desarrollarse también mediante redes e infraestructuras de intermediación que conectan conocimientos, recursos y actores sin eliminar su autonomía organizativa (Klerkx & Leeuwis, 2009; Hernberg & Hyysalo, 2024). Lo que caracteriza la gobernanza no es una forma organizativa específica, sino la existencia de mecanismos que estabilizan expectativas, distribuyen competencias, coordinan actividades y permiten participar, supervisar y revisar las condiciones de la acción conjunta.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

Desde esta perspectiva, puede proponerse una definición integradora: la gobernanza es la arquitectura institucional mediante la cual los participantes de una acción colectiva organizan y revisan las reglas, competencias, relaciones de coordinación, mecanismos de participación y formas de control necesarias para sostener su cooperación en el tiempo. Esta definición constituye la principal síntesis teórica del artículo y resulta de la articulación conceptual de los mecanismos identificados en el corpus.

La noción de arquitectura institucional evita reducir la gobernanza a un órgano determinado. Una asamblea, un consejo, una dirección profesional, un sistema de control o una plataforma de coordinación forman parte de ella, pero ninguno la agota. La gobernanza reside en las relaciones mediante las cuales estas estructuras distribuyen capacidad para actuar, decidir, informar, supervisar y modificar las condiciones de cooperación.

La institucionalización permite reproducir las condiciones de cooperación incluso cuando cambian los participantes, aumenta la escala, se especializan las funciones o aparecen conflictos. Convierte expectativas en reglas, contribuciones en responsabilidades, especialización en competencias distribuidas y participación en mecanismos de influencia y control. Sin embargo, este tránsito no es inevitable ni irreversible: la confianza puede facilitar la cooperación pero ocultar necesidades de control; las reglas pueden generar previsibilidad y rigidez; la especialización puede ampliar capacidades y concentrar conocimiento; la coordinación puede integrar actividades y concentrar influencia; y la participación formal puede coexistir con capacidad limitada de intervención (Guzmán, Santos & Barroso, 2020; Bastida, Vaquero García, Pinto & Oliveira Blanco, 2022).

La gobernanza sostenible no elimina estas tensiones: las organiza. Su función consiste en mantener las capacidades creadas por la cooperación sin desconectarlas progresivamente de quienes participan en la acción colectiva. La transformación fundamental no es, por tanto, el simple paso de una cooperación informal a una organización formal, sino el paso hacia una acción colectiva institucionalmente capaz de coordinarse, controlarse, aprender y reproducirse en el tiempo.

8. **Conclusiones**

Este artículo partió de una pregunta central: ¿cómo se transforman las relaciones de cooperación en una arquitectura de gobernanza capaz de sostener la acción colectiva? El análisis muestra que esta trans-

formación no depende de un mecanismo único ni constituye una evolución automática desde la voluntad de cooperar hacia una organización formal. La sostenibilidad de la acción colectiva requiere articular condiciones relacionales, capacidades de los participantes y mecanismos institucionales capaces de organizar las relaciones producidas por la propia cooperación.

La confianza facilita el inicio y la continuidad de las relaciones cooperativas al reducir la incertidumbre asociada a la dependencia respecto del comportamiento de otros participantes. Sin embargo, opera conjuntamente con recursos, conocimiento, competencias y condiciones institucionales. Frolova (2025) muestra que la baja confianza puede limitar el desarrollo cooperativo y que el desarrollo de conocimientos y competencias puede ampliar la disposición a participar. La capacidad de cooperar depende, por tanto, no solo de intereses comunes, sino también de condiciones efectivas para intervenir en la acción conjunta.

Cuando la cooperación adquiere continuidad, surge una primera transformación organizativa: las expectativas necesitan convertirse en reglas relativamente estables; contribuciones y beneficios requieren criterios de distribución; y las actividades realizadas en nombre del conjunto deben vincularse a responsabilidades identificables. Reglas e incentivos reducen la dependencia respecto de acuerdos circunstanciales y proporcionan previsibilidad. La institucionalización comienza, así, cuando la continuidad de la cooperación pasa a depender de mecanismos capaces de organizar comportamientos y expectativas.

La división del trabajo introduce una segunda transformación. La especialización amplía capacidades y concentra conocimientos, pero también crea relaciones de dependencia entre actores que desempeñan funciones diferentes. El problema deja entonces de consistir únicamente en distribuir tareas y pasa a involucrar la distribución de competencias, información y capacidad de decisión. En este sentido, Theurl y Kring (2002) permiten mostrar que la gobernanza se vuelve necesaria porque la propia cooperación produce interdependencias que necesitan ser coordinadas.

La respuesta organizativa no consiste en evitar la delegación, la especialización o la concentración de determinadas funciones. Estos mecanismos pueden constituir precisamente la fuente de capacidades colectivas. El problema consiste en determinar bajo qué condiciones serán ejercidos y qué posibilidades de información, influencia, supervisión y revisión conservarán quienes dependen de ellos. La coordinación se convierte en un problema de gobernanza cuando modifica las condiciones de participación en la acción colectiva.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

Los análisis de Tsaryk (2013) y Hartz *et al.* (2019) añaden una dimensión decisiva: la existencia de estructuras participativas no equivale necesariamente a capacidad efectiva de participación. Los órganos de autogobierno deben ser examinados por su funcionamiento y eficacia, y las prácticas participativas por el grado real de influencia que proporcionan. La gobernanza no puede evaluarse únicamente mediante estatutos, órganos o derechos formales, sino también por las condiciones que permiten utilizarlos efectivamente.

A partir de estos resultados, el artículo propone comprender la gobernanza como la arquitectura institucional mediante la cual los participantes organizan y revisan las reglas, competencias, relaciones de coordinación, mecanismos de participación y formas de control necesarias para sostener la acción colectiva en el tiempo. Esta formulación constituye la principal contribución teórica del trabajo. La gobernanza no aparece como una estructura añadida a una cooperación previamente constituida, sino como el proceso institucional mediante el cual esa cooperación adquiere capacidad de continuidad.

La relación confianza + competencias → cooperación → reglas e incentivos → división del trabajo → coordinación → participación y control → gobernanza debe entenderse como una arquitectura analítica, no como una secuencia mecánica. Sus elementos pueden aparecer simultáneamente y retroalimentarse. Cada mecanismo resuelve determinados problemas y puede producir otros: la confianza facilita relaciones pero no sustituye el control; las reglas generan previsibilidad pero pueden exigir revisión; la especialización amplía capacidades pero concentra conocimientos; la coordinación integra actividades pero puede redistribuir influencia; y la participación formal requiere condiciones materiales para convertirse en participación efectiva.

Las formas contemporáneas de coordinación refuerzan esta interpretación. El modelo cooperativo-plataforma analizado por Bannikov, Petrushina y Zavivaev (2026) muestra que actores diferenciados pueden coordinar datos, recursos y servicios sin integrarse necesariamente en una única estructura propietaria. Sin embargo, esa coordinación exige reglas sobre participación, información, costes, beneficios y resolución de controversias. La gobernanza puede, por tanto, asumir formas distribuidas e interorganizativas sin dejar de enfrentar problemas de decisión, responsabilidad, influencia y control.

El diseño teórico-documental impone límites a estas conclusiones. El corpus reúne estudios producidos en diferentes contextos nacionales, sectores y niveles de análisis y fue seleccionado por su capacidad para iluminar mecanismos específicos. Por ello, el trabajo no permite determinar empíricamente el peso relativo de la confianza, las competencias, los

incentivos, la participación o el control en distintos tipos de cooperativas, ni establecer una secuencia universal de desarrollo de la gobernanza.

Estas limitaciones abren posibilidades de investigación. El marco propuesto puede orientar estudios empíricos sobre cómo la acción colectiva se sostiene institucionalmente: cómo se distribuyen competencias, cómo circula la información, quién coordina, qué capacidad de influencia conservan los participantes y cómo funcionan los mecanismos de responsabilidad y control. Estudios comparativos pueden examinar cómo estas relaciones varían según el tamaño, el sector, la profesionalización y la complejidad organizativa.

En síntesis, cooperar no significa todavía haber construido gobernanza. La cooperación crea la posibilidad de actuar colectivamente; la gobernanza crea las condiciones institucionales para que esa acción pueda mantenerse, coordinarse, evaluarse y adaptarse. La sostenibilidad de una organización cooperativa depende, por tanto, de desarrollar una arquitectura capaz de convertir la voluntad de actuar conjuntamente en capacidad colectiva duradera.

9. **Referencias**

Bager, T. (1994). Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 35-59. DOI: 10.1111/j.1467-8292.1994.tb01505.x https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01505.x

Banco Central do Brasil. (2008). Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. *Brasília: Banco Central do Brasil*. https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf

Bannikov, S. A., Petrushina, V. V., & Zavivaev, N. S. (2026). *Platform-cooperative model of organizing agricultural production.* Bulletin NGIEI*, 5*(180). https://doi.org/10.24412/2227-9407-2026-5-79-92

Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & El Akremi, A. (2012). *The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The role of organizational commitment.* International Food and Agribusiness Management Review, 15(1). https://doi.org/10.22004/ag.econ.120855

Bastida, M.; Vaquero García, A.; Pinto, L. H.; Olveira Blanco, A. 2022). *Motivational drivers to choose worker cooperatives as an entrepreneurial alternative.* Small Business Economics, 58, 1609-1626. DOI: 10.1007/s11187-021-00459-8 https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00459-8

Becerra Arévalo, J. A., & Giraldo Pérez, Y. E. (2025). *El Gobierno Corporativo en las Cooperativas: una mirada desde las publicaciones, tendencias y relevancia.* REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 150*(1), 1-18, e104780. https://doi.org/10.5209/REVE.104780

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 75-102
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3676 • https://dec.revistas.deusto.es

Bialoskorski Neto, S. (2004). *Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo.* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (48), 225-241. https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/10_Bialoskorski_48.pdf

Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/publications/resilience-downturn-power-financial-cooperatives

Boettcher, E. (1980). *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft: Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften.* Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). Schriften zur Kooperationsforschung, Reihe C: Berichte, Bd. 1. ISBN 3-16-335891-8. https://www.mohrsiebeck.com/en/book/die-genossenschaft-in-der-marktwirtschaft-9783161688300/

Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften*. https://www.mohrsiebeck.com/buch/das-selbstverstaendnis-moderner-genossenschaften-9783161656217/

Burlakov, V. B. (2021). *Cooperatives in the modern world: characteristics, features of activity, development problems.* Regional Agricultural Systems: Economics and Sociology, (2), 24-33. https://xn--80aahcgccte0aqeckhultbu4plaj.xn--p1ai/index.php/ras/article/view/308

Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). *Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment.* Annals of Public and Cooperative Economics*, 75*(1), 139-161. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x

Chawviang, A.; Kiattisin, S. (2022). *Sustainable Development: Smart Co-Operative Management Framework.* Sustainability*, 14(6), 3641*. https://doi.org/10.3390/su14063641 https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3641

Colombo, L.; Bailey, A. R.; Gomes, M. V. P. (2024*). Scaling in a post-growth era: Learning from social agricultural cooperatives.* Organization, 31(6), 907-928. DOI: 10.1177/13505084221147480 https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13505084221147480

Cornforth, C. (2004). *The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective.* Annals of Public and Cooperative Economics*, 75*(1), 11-32. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x

Cracogna, D.; Fici, A.; Henrÿ, H. (eds.) (2013). *International Handbook of Cooperative Law.* Berlin/Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30129-2 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-30129-2

Depaoli, P.; Za, S. (2016). *The Possible Evolution of the Co-operative Form in a Digitized World: An Effective Contribution to the Shared Governance of Digitization?* In: International Conference on Exploring Services Science (IESS 2016). Springer International Publishing, p. 213-220. https://ricerca.unich.it/handle/11564/699864

Diveeva, S. A. (2014). *Problemy organizatsii sistemy vnutrennego kontrolya v kooperativakh [Problems of organizing the internal control system in cooperatives].* Molodoy Uchenyy (Young Scientist), 4.2(63.2), 92-96. https://moluch.ru/archive/63/10162

Fici, A. (2012). *Cooperative Identity and the Law.* EURICSE Working Paper, 023/12. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005014

Fischer, E.; Qaim, M. (2014). *Smallholder farmers and collective action: What determines the intensity of participation?* Journal of Agricultural Economics, 65(3), 683-702. DOI: 10.1111/1477-9552.12060 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1477-9552.12060

Fontes Filho, J. R.; Marucci, J. C.; Oliveira, M. J. de. (2008). *Corporate governance: participation and representative in credit cooperatives in Brazil.* Revista de Contabilidade e Organizações*,* 2(4), 107-125. https://doi.org/10.11606/rco.v2i4.34724 https://revistas.usp.br/rco/pt_BR/article/view/34724

Frolova, E. V. (2025). *Cooperation development management in the Russian Federation: Problems and prospects.* Ars Administrandi*, 17*(1), 158-178. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-1-158-178

Frolova, E. V.; Rogach, O. V. (2023). *Trust as a factor in the development of cooperation in Russia.* Monitoring of Public Opinion, 6, 35-57. DOI: 10.14515/monitoring.2023.6.2405 https://www.monitoringjournal.ru/index.php/monitoring/article/view/2405

Frolova, E. V.; Rogach, O. V. (2024). *The renaissance of cooperation: The search for economic rationality and socio-spiritual meanings.* Voprosy Filosofii, 6, 55-64. DOI: 10.21146/0042-8744-2024-6-55-64 https://pq.iphras.ru/article/view/10315

Guzmán, C.; Santos, F. J.; Barroso, M. O. (2020). *Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance.* Small Business Economics*,* 55, 1075-1089. DOI: 10.1007/s11187-019-00174-5 https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00174-5

Hernández-Nicolás, C. M., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2019). *The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis.* Agribusiness*, 35*(4), 639-656. https://doi.org/10.1002/agr.21608

Hernberg, H., & Hyysalo, S. (2024). *Modes of intermediation: How intermediaries engage in advancing local bottom-up experimentation.* Environmental Innovation and Societal Transitions*, 51*, 100849. https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100849

International Cooperative Alliance – ICA. (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles.* Brussels: International Co-operative Alliance. https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf

Jussila, I., Goel, S., & Tuominen, P. (2012). *Governance of co-operative organizations: A social exchange perspective.* Business and Management Research, 1(2), 14-25. https://doi.org/10.5430/bmr.v1n2p14

Klerkx, L. W. A., & Leeuwis, C. (2009). *Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector.* Technological Forecasting and Social Change*,* 76(6), 849-860. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001

Liang, Q., Huang, Z., Lu, H., & Wang, X. (2015). *Social capital, member participation, and cooperative performance: Evidence from China's Zhejiang.* International Food and Agribusiness Management Review*, 18*(1), 49-77. https://doi.org/10.22004/ag.econ.197768

Mori, M.; Cavaliere, V. (2024). *Voice Behaviours within Cooperatives. The Importance of the Relational Aspects of Leadership and Integrative Mechanisms for Loyalty.* VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 35, 916-929. https://www.cambridge.org/core/journals/voluntas/article/voice-behaviours-within-cooperatives-the-importance-of-the-relational-aspects-of-leadership-and-integrative-mechanisms-for-loyalty/1AD6E63B95CBAFBFD29E100FB64213DB

Nilsson, J., Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2012). *Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?* Agribusiness*, 28*(2), 187-204. https://doi.org/10.1002/agr.21285

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). (2025). *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista. 2. ed. Brasília: Sistema OCB.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://somoscooperativismo.coop.br/

Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). *Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives.* Agribusiness, *25*(2), 181-197. https://doi.org/10.1002/agr.20200

Pozzobon, D. M., & Zylbersztajn, D. (2011). *Member participation in cooperative governance: Does heterogeneity matter?* Paper presented at the XXXV Encontro da ANPAD (EnANPAD), Rio de Janeiro, Brazil. https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13434&cod_evento&cod_evento_edicao=58&

Ribeiro-Navarrete, B.; Saura, J. R.; Simón-Moya, V. (2024). *Setting the development of digitalization: state-of-the-art and potential for future research in cooperatives.* Review of Managerial Science, 18, 1459-1488. DOI: 10.1007/s11846-023-00663-8 https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00663-8

Ringle, G. (2007). *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität.* Hochschule Wismar. https://www.econstor.eu/handle/10419/23355

Ringle, G. (2001). *Strategisches Management genossenschaftlicher Unternehmen.* Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Heft 25. Hamburg: Verlag W. Mauke https://www.econbiz.de/Record/strategisches-management-genossenschaftlicher-unternehmen-ringle-g%C3%BCnther/10001583963

Ringle, G. (2006). *«Erfolg» aus genossenschaftsspezifischer Sicht.* Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, 207-220. https://doi.org/10.1515/zfgg-2006-0124 https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/zfgg-2006-0124/html

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (6.ª ed.). São Paulo: Atlas. https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/73865/governan-a-corporativa/

Schmid, B.; Meister, T.; Klagge, B.; Seidl, I. (2020). *Energy cooperatives and municipalities in local energy governance arrangements in Switzerland and Germany.* Journal of Environment & Development*,* 29(1), 123-146. DOI: 10.1177/1070496519886013 https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1070496519886013

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). *A survey of corporate governance.* The Journal of Finance*, 52*(2), 737-783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Silveira, A. D. M. da. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier. https://shop.elsevier.com/books/governanca-corporativa-no-brasil-e-no-mundo/di-miceli/978-85-352-7939-9

Spear, R. (2004). *Governance in democratic member-based organisations.* Annals of Public and Cooperative Economics*, 75*(1), 33-60. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x

Theurl, T.; Schweinsberg, A. (2004). *Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen.* Ökonomik der Kooperation, v. 2. Tübingen: Mohr Siebeck. ISBN 978-3-16-148110-9.

Tortia, E.; Troisi, R. (2021). *The resilience and adaptive strategies of Italian cooperatives during the COVID-19 pandemic.* Foresight and STI Governance, 15(4), 78-88. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.4.78.88 https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19141

Tosini, M. de F. C., & Bastos, A. M. (2008). *Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil.* Revista de Contabilidade e Organizações, 2(4), 75-89. https://doi.org/10.11606/rco.v2i4.34722

Tsaryk, V. M. (2013). *Razvitie organizatsionno-ekonomicheskikh osnov funktsionirovaniya organov samoupravleniya potrebitel'skoy kooperatsii* [Development of the organizational and economic foundations for the functioning of self-government bodies in consumer cooperation]. Minsk: Belarusian State Economic University. https://e-catalog.nlb.by/catalog/Record/BY-NLB-br0001004551?lng=es