ISSN 2255-3444 (papel)
ISSN 2255-3452 (digital)
DOI: https://doi.org/10.18543/dec
https://dec.revistas.deusto.es

Deusto Estudios Cooperativos

index: Latindex — 24323-E

Núm. 28 (2026)

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

Sumario

Artículos

Is degeneration present in the cooperative realm? Evidence from Portugal
Ricardo Borges dos Santos

El ejercicio del derecho de voto como derecho político del socio. Especial referencia a las sociedades cooperativas, su principio de gestión democrática y el reconocimiento del voto plural
Alejandro Redondo Díaz

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

Entre el propósito y el resultado: subversión identitaria y conflicto de agencia en las sociedades cooperativas
José Eduardo de Miranda, Andréa Corrêa Lima

Dos reformas interesantes en la ley de asociaciones cooperativas de Costa Rica: disminución de número de asociados e introducción del concepto de acto cooperativo
Ligia Roxana Sánchez B.

El desafío de la integración cooperativa en el marco regional latinoamericano
Dante Cracogna



Deusto

Deusto Estudios Cooperativos

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

N.° 28 (2026)
doi: https://doi.org/10.18543/dec282026



Cargos de la revista *Deusto Estudios Cooperativos*

DIRECTOR

D. Enrique Gadea Soler
Universidad de Deusto, España

CONSEJO DE REDACCIÓN

D.ª Marina Aguilar Rubio
Universidad de Almería, España
D.ª Arantza Echaniz Barrondo
Universidad de Deusto, España
D. Santiago Larrazabal Basañez
Universidad de Deusto, España
D. José Eduardo de Miranda
Universidad José Bonifacio, Brasil
D. Orestes Rodríguez Musa
Universidad de Pinar del Río, Cuba
D. Fernando Sacristán Bergía
Universidad Rey Juan Carlos, España
D. Leonardo Rafael de Souza
Universidad Católica de Paraná, Brasil
D. Carlos Vargas Vasserot
Universidad de Almería, España

CONSEJO ASESOR

D.ª Pilar Alguacil Marí
Universidad de Valencia, España
D.ª Cinthia Obladen de Almendra Freitas
Universidad Católica de Paraná, Brasil
D. Alberto Atxabal Rada
Universidad de Deusto, España
D.ª Paloma Bel Durán
Universidad Complutense, España
D. Dante Cracogna
Universidad de Buenos Aires, Argentina
D. Javier Divar Garteiz-Aurrecoa
Universidad de Deusto, España
D.ª Marta Enciso Santocildes
Universidad de Deusto, España
D.ª Josefina Fernández Guadaño
Universidad Complutense de Madrid, España
D. Antonio Fici
Universidad de Molise, Italia
D.ª Orisel Hernández Aguilar
Universidad de Pinar del Rio, Cuba
D. Hagen Henrÿ
Universidad de Helsinki, Finlandia
D.ª Marta Izquierdo Muciño
Universidad Autónoma del Estado de México, México
D. Nicolás Jacquet
Universidad Nacional del Sur, Argentina
D. Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas
Universidad Complutense de Madrid, España
D. Alejandro Marinello
Universidad Nacional del Sur, Argentina
D. Alejandro Martínez Charterina
Universidad de Deusto, España
D.ª Deolinda Meira
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
D. Carlos Naranjo Mena
Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador
D.ª Aitziber Mugarra Elorriaga
Universidad de Deusto, España
D.ª Maria Elisabete Ramos
Universidad de Coimbra, Portugal
D. Sergio Reyes Lavega
Universidad de Montevideo, Uruguay
D.ª Maria de Fátima Ribeiro
Universidad Católica Portuguesa, Portugal
D.ª Roxana Sánchez Boza
Universidad Nacional de San José de Costa Rica, Costa Rica
D. Ricardo Gustavo Sosa
Universidad de Nacional de Tres de Febrero, Argentina
D. Alexandre Soveral Martins
Universidad de Coimbra, Portugal
D. Carlos Torres Morales
Universidad de Lima, Perú
D. Paulo Vasconcelos
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
D.ª Mirta Vuotto
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Deusto Estudios Cooperativos

N.° 28 (2026)
doi: https://doi.org/10.18543/dec282026

Facultad de Derecho
Universidad de Deusto
Bilbao 2026

Colabora:

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, TRABAJO Y EMPLEO

© Universidad de Deusto
Apartado 1-48080 Bilbao, España

ISSN (impreso): 2255-3444
ISSN (digital): 2255-3452
Depósito legal: BI-1707-2012

Impreso en España/Printed in Spain

Derechos de autores/as y Acceso Abierto

Se recomienda a las personas autoras que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. Estas instrucciones se leen conjuntamente con el Código Ético y las Directrices para autores/as de la revista «Deusto Estudios Cooperativos (DEC)».

Los/las autores/as, mediante la entrega de sus manuscritos a **Deusto Estudios Cooperativos (DEC)**, aceptan las condiciones que se detallan a continuación sobre derechos de autores/as y se comprometen a cumplirlas. No firman ningún documento de cesión de derechos con **la Editorial (Universidad de Deusto)**.

1. Autoría

La persona autora debe ser la única creadora de la obra o debe actuar legalmente en nombre y con el pleno acuerdo de todos/as los/las autores/as, asegurando que quienes hayan contribuido de forma significativa sean citados como coautores/as.

Los/las autores/as garantizan que su trabajo es original; que no ha sido publicado en cualquier forma anteriormente; que no se está preparando su publicación en otra parte; que su envío y publicación no violan el Código Ético de DEC, ni los códigos de conducta, leyes o derechos de cualquier tercero.

Copyright and Open Access

The authors are advised to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair agreement for both parties. These instructions should be read in conjunction with the Ethical Guidelines and the Author Guidelines of the journal "Deusto Estudios Cooperativos (DEC)".

By submitting their manuscripts to **Deusto Estudios Cooperativos (DEC),** the authors accept the terms and conditions set out below regarding copyright and undertake to comply with them. They do not sign any document transferring rights to **the Publisher (University of Deusto)**.

1. Authorship

The author must be the sole creator of the work or must act legally on behalf of and with the full consent of all the authors, ensuring that those who have made a significant contribution are cited as co-authors.

The authors warrant that their work is original; that it has not been previously published in any form; that it is not currently being prepared for publication elsewhere; and that its submission and publication do not breach the DEC's Ethical Guidelines, nor the codes of conduct, laws or rights of any third party.

2. Derechos de autores/as y explotación

Cuando los/las autores/as envían un artículo para su revisión y publicación, aceptan que el artículo se publique bajo la licencia **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0**. En concreto, permiten a la Editorial (Universidad de Deusto) editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio online y offline, ahora conocido o desarrollado en el futuro, que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los/las autores/as y la revista.

a) **Los/las autores/as conservan los derechos de propiedad intelectual sobre su obra, pero conceden a la Editorial (Universidad de Deusto) el derecho exclusivo libre de pago o gratuito de primera publicación, de explotación y sublicencia** de la obra en todo el mundo, en todas las formas y medios de expresión, para fines de información, difusión, divulgación, educación e investigación, incluida su inclusión en las bases de datos en las que la revista está indexada y en el repositorio institucional de la Universidad de Deusto.

b) Los/las autores/as **retienen el derecho a presentar, exhibir, distribuir, desarrollar y publicar** su trabajo para progresar en su carrera científica con la debida anotación de su publicación original en DEC. En este sentido, pueden disponer de su artículo para su archivo en repositorios o en páginas web personales, así como

2. Copyright and Exploitation Rights

When the authors submit an article for review and publication, they agree that the article will be published under the **Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0** licence. Specifically, they grant the Publisher (University of Deusto) permission to edit and format the article, which will be included in a forthcoming issue and distributed via any online or offline medium, whether currently known or developed in the future, that the Publisher deems necessary to promote the article, the authors and the journal.

a) **The authors retain the intellectual property rights to their work, but grant the Publisher (University of Deusto) the exclusive, royalty-free right to first publish, exploit and sub-license** the work worldwide, in all forms and media, for the purposes of information, dissemination, public outreach, education and research, including its inclusion in the databases in which the journal is indexed and in the institutional repository of the University of Deusto.

b) The authors **retain the right to present, display, distribute, adapt and publish** their work in order to further their academic careers, provided they give due credit to their original publication in DEC. In this regard, they may make their article available for archiving in repositories or on personal websites, as well as use

utilizar copias para fines docentes o como base para futuras investigaciones, con la referencia o anotación debida a la fuente original.

Asimismo, pueden publicar el trabajo posteriormente en otros medios o revistas, siempre que se indique claramente en la primera nota a pie de página que el trabajo fue publicado originalmente en DEC (incluyendo número, año, páginas y DOI), y de una manera que no sugiera el respaldo de la Revista y/o de la Editorial (Universidad de Deusto) a dicha publicación posterior o a otros medios o revistas en las que se haga dicha ulterior publicación.

c) Los/las autores/as garantizan que no se han otorgado ni se otorgarán permisos, autorizaciones o licencias de cualquier tipo que puedan violar los derechos otorgados a la Editorial.

3. Aviso legal

La responsabilidad sobre el contenido de los trabajos publicados recae exclusivamente en los/las autores/as. Asimismo, estos asumen el compromiso de obtener los permisos necesarios para la reproducción de cualquier texto, material o ilustración proveniente de terceros. En consecuencia, serán las únicas personas responsables ante posibles denuncias por plagio o infracción de derechos de propiedad intelectual.

El acceso al contenido de **DEC** es gratuito bajo nuestra política de **acceso abierto**. No obstante, de acuerdo con la licencia **CC BY-NC-ND 4.0**, se

copies for teaching purposes or as a basis for future research, provided they give due credit to the original source.

Furthermore, they may subsequently publish the work in other media or journals, provided that the first footnote clearly states that the work was originally published in DEC (including the issue number, year, page numbers and DOI), and in a manner that does not suggest that the Journal and/or the Publisher (University of Deusto) endorses such subsequent publication or the other media or journals in which it appears.

c) The authors warrant that no permissions, authorisations or licences of any kind have been or will be granted that might infringe the rights granted to the Publisher.

3. Legal notice

Responsibility for the content of published works lies solely with the authors. Furthermore, they undertake to obtain the necessary permissions for the reproduction of any text, material or illustration sourced from third parties. Consequently, they shall be solely liable for any claims of plagiarism or infringement of intellectual property rights.

Access to **DEC** content is free of charge under our **open access** policy. However, in accordance with the **CC BY-NC-ND 4.0** licence, the

debe citar siempre a los/las autores/as de los artículos; tanto los usos comerciales de los artículos, como cualquier modificación, alteración, adaptación o traducción de la obra (obras derivadas) que se pretenda distribuir requerirá el permiso expreso previo por escrito de quien sea titular de los derechos.

authors of the articles must always be cited; both commercial use of the articles and any modification, alteration, adaptation or translation of the work (derivative works) intended for distribution will require the express prior written permission of the rights holder.

Deusto Estudios Cooperativos

N.º 28 (2026)
doi: https://doi.org/10.18543/dec282026

Sumario

Presentación de la revista 13

Is degeneration present in the cooperative realm? Evidence from Portugal
¿Existe una degeneración en el ámbito cooperativo? Datos de Portugal
Ricardo Borges dos Santos 15

El ejercicio del derecho de voto como derecho político del socio. Especial referencia a las sociedades cooperativas, su principio de gestión democrática y el reconocimiento del voto plural
The exercise of the right to vote as a political right of the shareholder. Special mention to cooperative companies, their principle of democratic management and the recognition of plural voting
Alejandro Redondo Díaz 39

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 75

Entre el propósito y el resultado: subversión identitaria y conflicto de agencia en las sociedades cooperativas
Between purpose and result: identity subversion and agency conflict in cooperative societies
José Eduardo de Miranda, Andréa Corrêa Lima 103

Dos reformas interesantes en la ley de asociaciones cooperativas de Costa Rica: disminución de número de asociados e introducción del concepto de acto cooperativo
Two interesting reforms to Costa Rica's cooperative associations law: reduction in the number of members and introduction of the concept of a cooperative act
Ligia Roxana Sánchez B. 125

El desafío de la integración cooperativa en el marco regional latinoamericano
The challenge of cooperative integration within the Latin American regional framework
Dante Cracogna 143

Relación de evaluadores 157

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 11-12
• https://dec.revistas.deusto.es

Presentación de la revista *Deusto Estudios Cooperativos*

La revista Deusto Estudios Cooperativos es una publicación que puede considerarse como la sucesora del Anuario de Estudios Cooperativos, una revista esta última que, desde su nacimiento en 1985, resultó ser pionera en el ámbito de la Economía Social y el Cooperativismo, manteniendo su actividad, de forma ininterrumpida hasta el año 2001.

La nueva revista Deusto Estudios Cooperativos, editada por el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto, se crea con la intención de mantener la esencia del Anuario de Estudios Cooperativos, deseando cumplir el objetivo de la divulgación de trabajos originales en materia de Cooperativismo y Economía Social.

La revista comenzó a publicarse en un año ciertamente significativo, el año 2012. Un año relevante por dos motivos. En primer lugar, porque ese año fue proclamado como el Año Internacional de las Cooperativas por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, poniendo, de este modo, en evidencia la relevancia de las cooperativas en el desarrollo económico y social, en la reducción de la pobreza, la creación de empleo y la integración social. Y, en segundo lugar, porque en 2012 la Universidad de Deusto celebró su 125 Aniversario, con lo que la publicación de la revista Deusto Estudios Cooperativos constituyó un reflejo del compromiso mantenido por la Universidad con la investigación en materia de Economía Social.

Con esta publicación se pretende contribuir a dar a conocer que el modelo cooperativo es una fórmula eficaz de emprender actividades empresariales. Precisamente, las cooperativas representan un modelo de empresa democrática, responsable y ética, una empresa que pone el foco de su atención en las personas y en el medio ambiente, promoviendo el crecimiento económico y la justicia social. Esto es, se trata de

un modelo de empresa que se fundamenta en el diálogo y en los ideales de paz, impulsando el respeto por los derechos y las libertades humanas y la solidaridad.

El presente número 28 de DEC está integrado por las notables contribuciones de los profesores y estudiosos del cooperativismo: Ricardo Borges dos Santos, Alejandro Redondo Díaz, Dimitry Valerievitch Bubnoff, José Eduardo de Miranda y Andrea Corrêa Lima, Ligia Roxana Sánchez Boza y Dante Cracogna.

A todos ellos, nuestro agradecimiento por elegir nuestra revista para publicar sus valiosos trabajos de investigación.

Un afectuoso saludo cooperativo,

Enrique Gadea Soler
Director de la revista Deusto Estudios Cooperativos

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 13-14
• https://dec.revistas.deusto.es

Is degeneration present in the cooperative realm? Evidence from Portugal

¿Existe una degeneración en el ámbito cooperativo? Datos de Portugal

Ricardo Borges dos Santos
Universidade Autónoma de Lisboa (Portugal)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274

Submission date: 06.05.2024
Approval date: 06.06.2026
E-published: november 2026

Summary: 1. Motivation.—2. Related literature.—3. Hypotheses.—4. Dataset, variable's definition and descriptive evidence.—5. Empirical results.—6. Concluding remarks.—7. References.

Sumario: 1. Motivación.—2. Bibliografía relacionada.—3. Hipótesis.—4. Conjunto de datos, definición de las variables y análisis descriptivo.—5. Resultados empíricos.—6. Conclusiones.—7**.** Bibliografía.

Abstract: Cooperatives may endure degeneration. Degeneration occurs when a cooperative is transformed into a capitalistic firm or behaves like one. In Portugal, only behavioural degeneration is possible, since the transformation of cooperatives on capitalistic firms is forbidden by law. Behaviourally, cooperative degeneration implies the replacement of former cooperative members by non-member employees. In this essay we investigate if Portuguese cooperatives face a degenerative environment by studying the evolution of the proportion of non-member employees in a cooperative. Using fractional response models and data for Portuguese cooperatives, for the period 2010-2019, we cannot reject the hypothesis that degeneration may be present in Portuguese cooperatives. We find that higher membership fees and, to a certain extent, a larger firm size potentiate degeneration, while experience mitigates the degenerative process. When we restrict the analysis to cooperatives that have non-member workers, higher wages and a higher proportion of female workers are also found to potentiate degeneration, while schooling lowers the degenerative process. On the other hand, we could not find evidence that the cooperative's promotion policy affects the degenerative process and that cooperative degeneration is more common in labour-intensive industries.

Keywords: Cooperatives; Degeneration; Membership fee; Horizon problem.

Resumen: Las cooperativas pueden sufrir un proceso de degeneración. La degeneración se produce cuando una cooperativa se transforma en una empresa capitalista o se comporta como tal.

En Portugal, solo es posible la degeneración conductual, ya que la transformación de las cooperativas en empresas capitalistas está prohibida por ley. Desde el punto de vista conductual, la degeneración cooperativa implica la sustitución de los antiguos socios de la cooperativa por empleados no socios. En este artículo investigamos si las cooperativas portuguesas se enfrentan a un entorno degenerativo mediante el estudio de la evolución de la proporción de empleados no socios en una cooperativa. Utilizando modelos de respuesta fraccionaria y datos de cooperativas portuguesas correspondientes al periodo 2010-2019, no podemos rechazar la hipótesis de que la degeneración pueda estar presente en las cooperativas portuguesas. Observamos que unas cuotas de afiliación más elevadas y, en cierta medida, un mayor tamaño de la empresa potencia la degeneración, mientras que la experiencia mitiga el proceso degenerativo. Cuando restringimos el análisis a las cooperativas que cuentan con trabajadores no socios, se observa que unos salarios más altos y una mayor proporción de trabajadoras también potencian la degeneración, mientras que el nivel de estudios reduce el proceso degenerativo. Por otra parte, no hemos podido encontrar pruebas de que la política de promoción de la cooperativa afecte al proceso degenerativo ni de que la degeneración cooperativa sea más habitual en los sectores intensivos en mano de obra.

Palabras clave: Cooperativas; Degeneración; Cuota de afiliación; Problema del horizonte.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

1. **Motivation**

Most firms evolve in a market economy environment. Cooperative firms are no exception, although their nature is markedly different from capitalistic firms. One of the aspects that distinguishes them is entrepreneur's rent appropriation. In capitalistic firms there are no limits to profit appropriation irrespective of its source. On the contrary, cooperatives' surplus can only be distributed if it is originated by members. This may lead to the degeneration phenomenon, which reflects the cooperative metamorphose into a capitalistic firm. Degeneration may occur in two ways: legally or behaviourally.

Legal degeneration is when a cooperative firm is transformed into a capitalistic firm. In Portugal, this is forbidden by law. Behaviour degeneration occurs when a cooperative firm, while maintaining its legal cooperative status, behaves as a capitalistic firm. Cooperative's life cycle theory asserts that, after passing through economic consolidation, cooperatives may face this degenerative behaviour because members are interested in collecting profit through wages, which is known as the horizon problem. This degenerative behaviour is threefold: constitutional, organisational and cultural.

Constitutional degeneration occurs when members create conditions to substitute past fellows by non-member employees. By doing so, the remaining members will concentrate the decision power on themselves and thus may increase their wages by using the cooperative's capital reserves. Although individuals that want to join a cooperative firm are allowed to do so by cooperative principles, Portuguese law permits cooperatives to settle a membership fee, which is not clearly defined. This means that, to maintain their decision power, cooperatives may ask candidates a membership fee that may not be affordable to them, enforcing the constitutional degeneration.

Organisational degeneration exists when employees are not integrated in the cooperative's decision processes, leaving the decision power to a small group of individuals, as typically occurs in capitalistic firms. Organisational degeneration is not necessarily a consequence of a constitutional degenerative behaviour. Even if constitutional degeneration occurs, cooperative firms may operate as if they were worker-managed firms (WMF) by giving employees the freedom to integrate and decide over the economic processes. This is what the cooperatives' life cycle theory denominates organisational regeneration.

Cultural degeneration occurs when a cooperative trades-off its compromise towards society for profit. This degenerative process is

linked to constitutional degeneration due to the horizon problem. In this sense, it is expected that constitutional degeneration will enhance the cultural one.

Previous evidence on degeneration is overall non-degenerative. Estrin and Jones (1992), by studying French cooperatives' hired ratio (in the 1970-79 period), did not find strong evidence of cooperative degeneration. Burdín and Dean (2009), focusing on wages and employment of Uruguayan cooperatives (from 1996 till 2005), performed a degeneration test using the hired ratio and did not find evidence of cooperative degeneration. Dean (2019), concentrating only on Uruguayan cooperatives' degeneration (from 1996 till 2013), concludes that "WMFs hire an increasing share of employees" although in his view this does not reflect a degeneration process because "the share of employees that the Producer Cooperative (PC) chose to hire does not seem to have been affected by variations in the level of success of PCs". Note that the hired ratio illustrates the share of non-member employees in a cooperative, which in turn may elucidate if there is a degenerative process or not.

Because cooperatives' economic performance seems to be at least as good as that of capitalistic firms (Bartlett *et al.*, 1992; Fakhfakh *et al.*, 2012; Monteiro and Straume, 2018), degeneration may play an important role on cooperatives' rarity. Degeneration tendentially erodes cooperatives' reserves and thus, without the proper financial backup, disables these firms to establish themselves and grow according to their efficiency track record. In this sense, in this essay we investigate if degeneration is a reality that may explain why cooperatives continue to be rare. To do so, we will perform an econometric analysis of Portuguese cooperatives' hired ratio for the period 2010-2019, in order to investigate if they have experienced degeneration. We use data from two rich Portuguese databases, "Quadros de Pessoal" (QP) and "Sistema de Contas Integradas das Empresas" (SCIE), both from Statistics Portugal (INE). Our sample gathers cooperative corporate and employee information, allowing to investigate whether cooperatives' behavioural degenerative process is also a reflection of institutional and individuals' characteristics.

This essay is organized as follows. Section 3.2 presents related literature to cooperative degeneration. Section 3.3 discusses our main empirical hypotheses. Section 3.4 presents the dataset, defines the model variables, and performs a preliminary analysis of the data. Section 3.5 describes the econometric methodology and presents the main results. Finally, Section 3.6 concludes and discusses some avenues for further research.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

2. **Related literature**

2.1. *Cooperatives' life cycle theory, degeneration and the horizon problem*

Cooperatives' life cycle theory asserts that cooperative firms experience two different stages: economic consolidation and degeneration (Meister, 1984; Rosner, 1984; Cornforth, 1995; Chaves and Sajardo, 2004; Cook, 2018; Bretos *et al.*, 2019). Both stages may influence cooperatives' rarity. Economic consolidation seems not to be the cause for cooperatives' rarity, namely because of their better productivity performance (Bartlett *et al.*, 1992; Fakhfakh *et al.*, 2012; Monteiro and Straume, 2018), higher survival rates (Ben-Ner, 1988; Burdín, 2014; Monteiro and Stewart, 2015) and higher wages when compared to capitalistic firms (Clemente *et al.*, 2012; Burdín, 2016).

Degeneration occurs when a cooperative is either transformed into a capitalistic firm or, even maintaining its legal status, behaves as a capitalistic firm through the gradual substitution of members by non-members. By Portuguese law, it is illegal to transform a cooperative into a capitalistic firm, which means that degeneration can only occur through the replacement of members by non-members. Members have a high intertemporal discount rate regarding future earnings, which is potentiated by the decrease in the number of members. In this sense, cooperative degeneration enhances the horizon problem leading to capitalization shortage and thus investment difficulties (Podivinsky and Stewart, 2007), which may explain cooperatives' rarity.

2.2. *Degeneration in the literature*

Webb and Webb (1921) introduced the degeneration thesis by asserting that cooperatives would inevitably end up being capitalistic firms. The 1980s saw a deeper exploration of the degeneration thesis (Ben-Ner, 1984; Meister, 1984; Miyazaki, 1984; Russell, 1984). Cornforth *et al.* (1988) produced a conceptualization of degeneration within the cooperative legal framework, dividing degeneration into three types: constitutional, organisational and cultural. Constitutional degeneration is when an individual is prevented from joining a cooperative by some mean (for instance, an unbearable membership fee). Organisational degeneration occurs when an employee involvement in firm's economic decision process is replaced by a deciding oligar-

chy[1] (for example, when employees' promotions are not significant). Cultural degeneration is a stage where a cooperative firm trades-off social goals for profit (namely, when firms abandon their support to community needs, especially to former employees).

Regarding cultural degeneration, in our viewpoint, the problem is substituting social goals for profit *distribution* through wages' increases. The horizon problem boosts constitutional degeneration by trading-off profits for wages, which in turn enhances cultural degeneration and thus deviation from social goals. In this sense, cultural degeneration is a consequence of cooperative constitutional diversion, which may arise from an unbearable membership fee. Therefore, in this essay we will only analyse constitutional and organisational degeneration.

Ben-Ner (1984) and Miyazaki (1984) developed theoretical models for cooperatives' degeneration, stating that this phenomenon is caused by firm's success. In those models, firm's success is defined as members' earnings being higher than the wages they would receive as employees in capitalistic firms. This criterion may reflect the degeneration scenario due to the horizon problem.

Kalmi (2004) found that collective decisions negatively affect membership expansion, although it may be better for members to let non-members in if asymmetric information increases monitoring costs (Bowles, 2004). Employee's promotion decentralizes firms' decisions, enhancing employees' participation in firm's economic process, which may induce organisational regeneration.

Degeneration can also occur due to personal characteristics and institutional differences. Hansmann (1996) states that capitalistic firms are more homogeneous than cooperatives. Heterogeneity is also significant due to cooperatives' principle of individual free and voluntary adherence. Dean (2019), in explaining cooperatives' hired ratio, considered both personal and institutional characteristics into his analysis (namely, employees' average wage, age, experience, schooling and size) to explain its heterogeneity.

3. **Hypotheses**

In this study, we investigate if degeneration exists in Portuguese cooperatives. We make the following assumptions: there are no re-

[1] Which resembles to Michels' (1915) iron law of oligarchy.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

strictions in the labour market and thus individuals can be employed in a cooperative firm; cooperatives are profit-seekers despite their non-profit distribution goal; cooperatives elicit both growth and employment; capital and labour are asymmetric, with the former being alienable and the latter not; and the lower the number of members, the higher their income at non-members' expenses, due to the horizon problem.

Degeneration in Portugal is only possible through the substitution of members by non-members. As Ben-ner (1984), Myiazaki (1984) and Dean (2019) suggest, cooperative firms' success may induce this type of degeneration. Firms' success may be measured by their economic and financial robustness, which in turn is reflected on their balance sheet's accumulated reserves. Meira (2017) states that these reserves should be the basis to calculate cooperative membership fees. High membership fees may impede a candidate to become a member of a cooperative firm, which is known as constitutional degeneration (Bretos *et al.*, 2019). In this sense, we hypothesize that:

— H1: Constitutional degeneration is positively related with the cooperative membership fee.

  A firm's small size is found not to lead to cooperative degeneration (Rothschild-Whitt, 1976; Varman and Chakrabarti, 2004; Schneiberg *et al.*, 2008) because in early stages of cooperatives' birth and/or development, members are prone to invite other individuals to join the firm. After consolidation, an increase in size, in general, implies that hiring employees has a positive correlation with the total value of firm's assets (Simons and Ingram, 1997; Dean, 2019). This may enhance the horizon problem (Bretos *et al.*, 2019), which promotes the degeneration process. Thus, as firm size increases, it is expectable that members will hire more non-members. Nevertheless, as firms grow, increasing the hired ratio beyond a certain point may become costly (Bradley, 1980; Kalmi, 2004) due to employees' increasing information and knowledge, thus creating an incentive for mitigating degeneration. In this context, we hypothesize that:

— H2: As cooperative firm size increases, degeneration initially increases and then decreases.

  Cooperatives' life cycle theory prescribes that when firms' employees are not integrated into the economic decision processes of the firm, degeneration also occurs in an organisational fashion. As a consequence, cooperatives do not comply with their own principle of workers' economic participation. However,

when workers are promoted, their responsibility and engagement in the decision process increases and their motivation is boosted. Therefore, promotion is expected to increase productivity (Oi an Idson, 1999) through the narrowing of "corporate goals and employees' intrinsic motivations" (Bechetti *et al.*, 2013). Higher productivity lowers firms' need to hire additional employees. In this sense, we hypothesize that:

— H3: A higher proportion of employee's promotions mitigates overall degeneration.

We saw in our second essay that cooperatives tendentially pay higher average wages to employees than capitalistic firms do. These higher average wages may reflect members' willingness to support the opportunity cost of maintaining their *status quo* in the firm. This tends to incentivize individuals to seek employment in cooperatives, which may generate the individuals' acceptance of their non-member status. Simultaneously, as members leave the cooperative, there is a tendency to substitute them by non-members due to the horizon problem. In this regard, we thus hypothesize that:

— H4: Higher average wages in cooperatives increase degeneration.

The importance of Workers' education for firms' efficient performance is well established in the literature (Card, 1994; Martins and Pereira, 2004; Devereux and Fan, 2011; Grenet, 2013). Higher levels of education increase workers' productivity and thus potentially decrease the need for new employees. Similar to education, experience also induces firms' efficiency and may even strengthen it (Oi an Idson, 1999). In line of this thought, we hypothesize that:

— H5: Both higher average schooling and experience decrease the degeneration level of cooperatives.

Women represent a significant part of cooperative employment (SESS, 2019; Magne, 2017) and there is no shortage of their labour supply. Women typically earn less than men (Mishel, 2021) and thus face a greater difficulty to support the cooperative membership fee. In line of this reasoning, women will be more prone to maintain their non-member status, thus increasing degeneration. In this sense, we hypothesize that:

— H6: Cooperative degeneration is potentiated as women's average weight on firm's employment increases.

Cooperative firms operate in both capital and labour-intensive industries but tendentially are more present in the latter (Podi-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

vinsky and Stewart, 2007), which are usually low investment sectors (Drèze, 1989). Low investment industries tendentially employ low-skilled workers. Labour is inalienable thus implying that it can only be acquired as a flow (Dow, 2018). This labour's inalienable characteristic makes low-skilled employees appealing to members. Simultaneously, low-skilled labour markets face competitive equilibria enabling the cooperative members to easily replace these workers, *caeteris paribus*. In this respect, we hypothesize that:

— H7: Labour-intensive industries tendentially potentiate cooperative degeneration.

4. **Dataset, variables' definition and descriptive evidence**

4.1. *Dataset*

We use an unbalanced panel built from the QP and SCIE databases, both of which are collected and managed by the INE, in the timespan 2010-2019. QP has information about employees and firms in two separate sections that we needed to merge. From employees' database we collected for each worker information about wages, schooling, experience, gender, if he/she was promoted or not, and his/her employer' fiscal identification number. Then, for each firm, we computed by year the average values of wages, schooling and experience, the proportion of male and female workers and the total number of promotions. To this information we added the total number of employees by firm and year, which was collected from QP's section on firms using their fiscal identification number as merge variable.

Regarding the variable membership fee, we created it using information on firm's reserves, which was extracted from SCIE, a database that contains accounting information not available at QP. Because SCIE also contains firms' fiscal identification number, we were able to merge this new information with the one previously collected from QP.

QP employees' database also has information about worker's labour status, allowing the identification of employees that are members of a cooperative firm in a given year and the calculation of the hired ratio by firm. Unfortunately, such information is not available for all firms, so our sample contains only 192 cooperatives and a total of 905 observations for the period 2010-2019.

4.2. *Variables' definition*

Table 1.1 presents the variables' definitions. The *hired ratio* is an established variable to understand cooperatives' degeneration (Estrin and Jones, 1992; Burdín and Dean, 2009; Dean, 2019). The *hired ratio* reflects the weight non-member workers have on total employees. If the *hired ratio* of a cooperative increases, it means that the proportion of non-member workers also increases, thus promoting degeneration.

Table 1.1

Variables' formal definition

Hired ratio	Ratio of non-member employees to total workers in each cooperative in each year
Membership fee	Logarithm of the ratio of cooperative reserves to total workers in euros in each year
Size	Total workers in each cooperative in each year
Size2	Square of Size
Promotions	Proportion of workers that are promoted by firm/year
Wages	Average wages in each cooperative in each year
Experience	Average number of working years in each cooperative in each year
Schooling	Average number of years attending school in each cooperative in each year
Women	Women proportion in each cooperative in each year
Labour industries	Dummy variable equal to 1 if a cooperative firm is in labour-intensive industry and 0 otherwise

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

We expect the *membership fee* to be a significant explanatory variable of degeneration, namely constitutional degeneration, although, as far as we know, its effect has not been studied yet. The *membership fee* is the amount a cooperative may demand to a candidate to join in. This amount is not clearly defined in the Portuguese law but should reflect each individual contribution to cooperatives' reserves at the moment of the candidate's appliance. If this membership fee is too high,

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

candidates will step down from their appliance and thus the hired ratio may increase, reflecting constitutional degeneration. As explained before, from SCIE we collected firm's reserves and divided it by the number of workers, obtaining a proxy for the *membership fee* value required to allow for individual membership. Its logarithmic representation tries to capture the potential non-linearity effect of the *membership fee* on the hired ratio.

We think that degeneration is better explained by the *membership fee* rather than the indicators of firm's success considered by Dean (2019), which measure members' opportunity cost of belonging to a cooperative firm instead of a capitalistic one[2]. Indeed, Dean's (2019) measures of firm's success do not consider the horizon problem, which reflects an internal decision that trades-off reserves for wages, the main characteristic of a degeneration process. In contrast, cooperative law endorses the received membership fees to reserves. The higher the membership fee, *caeteris paribus*, the higher the members' propensity to trade-off reserves for wages due to the horizon problem. Moreover, Dean (2019) advances that legal complexity may produce either cooperatives' degeneration or regeneration, depending on their incentives on monitoring and compliance of both workers and members. In the Portuguese case, the unclear legal definition of the *membership fee* may incentivise cooperatives' degeneration due to both cooperatives' legal freedom to define it and the consideration of the horizon problem. By substituting Dean (2019)'s cooperatives' success definition by the membership fee rationale, we can more suitably clarify Portuguese degeneration's roots.

Another firm's characteristic that may explain cooperative's degeneration is *size.* We used the number of employees as a proxy for cooperative's *size* in each year to understand the impact of this variable on the *Hired ratio'*s evolution. We also introduced the square of size to capture the possible non-linear behaviour of this variable.

Degeneration may also be of the organisational type. Promotions embed workers in the economic process of cooperatives, thus mitigating overall degeneration (Oi an Idson, 1999; Bechetti *et al.*, 2013). The proportion of workers that are promoted by firm/year allow us to understand if there is organisational degeneration or not.

[2] Dean (2019) defines firm's success as "firms in which members earn more than what they would earn as employees in a Capitalistic Firm"; Because we have no information on members' earnings, we do not consider this approach in our work.

The variables measuring individual employee's characteristics, *wages*, *schooling*, *experience* and *Women*, are computed in average terms by firm and year to capture their expected influence on the degeneration process through the impact the horizon problem has on wages, the productivity scores of schooling and experience (Card, 1994; Oi an Idson, 1999; Martins and Pereira, 2004; Devereux and Fan, 2011; Grenet, 2013) and women's vulnerability and professional instability (Becchetti and Castriota, 2010; Magne 2017; Mishel, 2021). *Labour industries* is a dummy variable to capture the influence of labour-intensive industries on cooperative degeneration.

4.3. *Descriptive evidence*

As reported in Table 1.2, from the 192 cooperatives in our dataset, only 56 (29%) never had non-member workers. This suggests that the usage of non-member labour force occurs in Portuguese cooperatives, which may be a sign of degeneration.

Table 1.2

The hired ratio in the dataset's cooperatives

	Value	%
Cooperatives with only members	56	29
Cooperatives with employees	136	71
Total cooperatives	192	100

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

To have a first picture of the differences between cooperatives where all workers are members and cooperatives that have a mix of members and non-members (from now on designated by 'cooperatives with employees'), Table 1.3 reports total sales, own capital and total workers for each group. Cooperatives that only have members are on average smaller than those that also have employees, having less sales, capital and workers. This suggests that cooperatives with a bigger dimension may be more susceptible to degeneration.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

Table 1.3

Cooperatives' average total sales, own capital and total workers in 2010-2019 (nominal euros)

		Total sales (€)	Own capital (€)	Total workers
Cooperatives with only members	**Mean**	660 700,50	490 033,30	11,57
	Median	111 513,00	45 874,00	6,00
	S.D.	2 680 274,00	1 671 160,00	16,23
	Min	0,00	–383 949,00	1,00
	Max	16 900 000,00	10 800 000,00	111,00
Cooperatives with employees	**Mean**	2 644 138,00	1 890 780,00	29,64
	Median	587 086,00	377 111,50	13,00
	S.D.	4 669 361,00	3 725 319,00	48,19
	Min	0,00	–5 012 687,00	2,00
	Max	29 300 000,00	22 500 000,00	334,00

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

Table 1.4 presents some descriptive statistics for the *hired ratio* in cooperatives with employees. The proportion of non-members in these cooperatives ranges from 2% to 99%, with a high median value of 75%, which suggests that there is an apparent tendency for cooperatives to degenerate.

Table 1.4

Descriptive statistics for the hired ratio in 2010-2019

		Hired ratio
Cooperatives with employees	**Mean**	0,660
	Median	0,750
	S.D.	0,267
	Min	0,020
	Max	0,990

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

The *Hired ratio* may be a reflection of both constitutional and organisational degeneration. Table 1.5 presents some descriptive information about the membership fee and the promotions' ratio both for cooperatives with only members and with employees.

Table 1.5

Descriptive statistics for the membership fee (in nominal euros) and the promotions' ratio in cooperatives with and without employees in 2010-2019

		Membership fee	Promotions ratio
Cooperatives with only members	**Mean**	34 861,46	0,10
	Median	7 090,33	0,00
	S.D.	64 694,87	0,27
	Min	0,00	0,00
	Max	414 574,90	1,00
Cooperatives with employees	**Mean**	51 251,63	0,21
	Median	23 502,38	0,00
	S.D.	86 969,69	0,32
	Min	0,00	0,00
	Max	697 668,30	1,00

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

The average *membership fee* in cooperatives that employ non-members is higher than in the cooperatives with only members, which reflects a higher barrier for non-members to concretize their membership. The higher *promotions ratio* in cooperatives with employees may be attributed to two distinct factors that benefit both cooperative's members and non-members. On the one hand, non-member workers benefit from a higher integration on firm's economic process and better wages. On the other hand, because higher promotion levels usually lead to higher productivity levels, members benefit from higher earnings through increased reserves. Simultaneously, cooperatives tend to diminish the hiring pace, which balance the degeneration process.

The *hired ratio* is also influenced by individual characteristics such as *wages*, *schooling*, *experience* and *gender*. Table 1.6 presents some descriptive information about those variables for both groups of coop-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

eratives. Note that we cannot compare wages in both type of cooperatives because members' wages are not available.

Table 1.6

Descriptive statistics for individuals' wages (in nominal euros), schooling and experience (in years) and women in cooperatives with employees and with only members in 2010-2019

		Wages	Schooling	Experience	Women
Cooperatives with members only	**Mean**	NA	8,81	31,29	0,52
	Median	NA	8,00	30,33	0,50
	S.D.	NA	3,87	9,91	0,41
	Min	NA	3,20	6,50	0,00
	Max	NA	19,00	54,00	1,00
Cooperatives with employees	**Mean**	818,33	10,13	29,50	0,40
	Median	778,04	9,19	29,13	0,40
	S.D.	351,77	3,29	7,89	0,29
	Min	14,00	4,00	7,13	0,00
	Max	2 172,64	19,00	51,63	1,00

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

In cooperatives that employ non-members, the annual average wage is four and half times lower than the average expected *membership fee* reported in Table 1.5, which makes the *membership fee* difficult to bear and thus apparently there is a tendency for constitutional degeneration to exist. *Schooling* is on average higher in cooperatives that have non-members. *Experience* shows that there is a high degree of employment stability in cooperatives, with minor differences between both types of cooperatives. Men seem to have more weight in cooperatives with employees and be equally predominant in cooperatives with only members.

Table 1.7 shows cooperatives' industry dispersion in our dataset. As we can observe, cooperatives with only members are mainly established in more capital-intensive industries (58,9%), whilst cooperatives with employees are predominantly present in more labour-intensive industries (64,97%).

Table 1.7

Relative industry dispersion of cooperatives with and without employees in 2010-2019

	Capital-intensive industries	Labour-intensive industries
Coops with only members (%)	58,90	41,10
Coops with employees (%)	35,03	64,97
Total	100,00	100,00

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

Table 1.8 shows that degeneration is dominant in all regions except for Madeira where we find an equal presence of both types of cooperatives (only two cooperatives in our dataset). The most significant degenerative processes are in Açores and Algarve where there is not a single cooperative with only members. On the one hand, Algarve, a touristic area, may endure this full degenerative process due to a labour seasonality effect. On the other hand, Açores, an agricultural area, may suffer from degeneration due to excessive labour supply. Norte, Centro and Lisboa also present significant degenerative processes, which may be a reflection of the high concentration of individuals in working age in those areas. Interestingly, Alentejo shows almost an even distribution of the two types of cooperatives. Alentejo is an agricultural area with large estates, where the cooperative organisation has tradition, and is now competing both in internal and external markets, especially in the wine industry. This reality may have propelled capital investment, which may have substituted labour force, thus mitigating degeneration.

Table 1.8

Regional dispersion of cooperatives with and without employees in 2010-2019

NUTS II	Acores	Lisboa	Alentejo	Algarve	Centro	Madeira	Norte
Coops with only members (%)	0,0	27,7	45,5	0,0	17,5	50,0	35,7
Coops with employees (%)	100,0	72,3	54,5	100,0	82,5	50,0	64,3
Total (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: QP and SCIE. Own elaboration.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

5. **Empirical results**

To understand what influences degeneration in the Portuguese cooperative realm, we use an econometric model to explain the variable *Hired ratio*, which is a proportion defined between 0 and 1. This means that our dependent variable is continuously bounded and thus linear models cannot appropriately describe it. To deal with our variable of interest, which is of the fractional response type, we assume a functional form for *Hired ratio* that imposes constraints on its conditional mean[3]:

$$E\,(Hired\ Ratio_{it} \mid X_{it};\ Membership\ Fee_{it};\ Promotions_{it}) = G\,(X_{it}\alpha + Membership\ Fee_{it}\partial + Promotions_{it}\,\theta) \quad (1.1)$$

where *G(.)* is a non-linear link function that only produces values between 0 and 1 and *X* comprises *Wages*, *Schooling*, *Experience*, *Women, Size, Size2* and *Labour industries*. The key parameters are ∂ and θ, which capture the effects of the *Membership fee* and *Promotions* variables, and, hence, reflect the existence, or not, of constitutional and organisational degeneration, respectively.

To understand *Hired ratio*'s dynamics, we have estimated different fractional response models, which produce different results depending on their link function. The Logit and Probit link functions are the most commonly used in this framework and the Cloglog link function was also considered due to its asymmetric characteristics.

Table 1.9 shows the results of the three mentioned fractional response models for all cooperatives in our dataset. Following Papke and Wooldridge (1996) and Ramalho *et al.* (2011), we computed the RESET test (based on the addition of the square of the predicted argument of the *G(.)* function) to assess the suitability of the link functions and a R^2 measure (calculated as the square of the correlation between the actual and predicted values of *Hired ratio*) to get an idea of the explanatory power of each model. Due to the fact that we do not have members' wages in our database, this first set of models does not allow us to test hypothesis H4.

[3] This approach was first proposed by Papke and Wooldridge (1996). See Ramalho *et al*. (2011) for a survey.

Table 1.9

Hired ratio fractional response's Logit, Probit and Cloglog models for all cooperatives (2010-2019)

		Fractional response models		
		All Coops		
	Hired ratio's Models	Logit	Probit	Cloglog
Regressors	**Membership fee**	0,3440*** (0,09)	0,2030*** (0,051)	0,2570*** (0,065)
	Size	0,0320** (0,015)	0,0180** (0,008)	0,0180** (0,008)
	Size²	–0,0002** (0,0001)	–0,0001*** (0,0000)	–0,0001** (0,0000)
	Promotions	0,4570 (0,472)	0,2810 (0,277)	0,3440 (0,314)
	Wages	NA	NA	NA
	Experience	–0,0400* (0,022)	–0,0250* (0,013)	–0,0310** (0,015)
	Schooling	–0,0040 (0,065)	–0,0040 (0,039)	–0,0090 (0,045)
	Women	–0,4200 (0,42)	–0,2680 (0,252)	–0,2440 (0,305)
	Labour industries	–0,3630 (0,406)	–0,2250 (0,24)	–0,2150 (0,272)
	Year dummies	Yes	Yes	Yes
	Region dummies	Yes	Yes	Yes
	R^2	0,3810	0,3760	0,3670
	RESET Test	0,6350	0,6010	0,0460**
Nr. of observations			769	

Source: QP. Own elaboration. ***, ** and * significant at 1%, 5% and 10%, respectively. Standard errors (clustered by firm) in parenthesis.

The RESET test suggests that, unlike the Logit and Probit cases, the Cloglog model is not well specified. Nevertheless, our results are robust to the choice of the link function, with no differences in the sign and significance of the parameters across models.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

The results show that the higher the membership fee, the higher the hired ratio. This suggests that membership fee is, as conjectured in hypothesis H1, an obstacle to individuals' membership, probably due to its gap in relation to workers' income. Thus, our first hypothesis is validated, indicating a tendency for constitutional degeneration of Portuguese cooperatives.

Regarding cooperatives' size, we find that this variable has a quadratic effect on the *Hired ratio*. *Size* positively affects the *Hired ratio*, though at decreasing rates, until a cooperative reaches 100 workers —both in Logit and Probit models. Only 9 cooperatives have more than 100 workers in the entire period, which means that these thresholds are far away from cooperatives' average number of workers and thus it is most likely that *size* enhances degeneration. Nevertheless, the explanation for *size's* behaviour may be twofold. First, as firms grow, it is both expected that they need more workers and that profits are on average higher, thus enhancing the horizon problem. Second, members will have the tendency to use their power to impede non-members from joining in up to a certain point. Beyond that point, cooperatives may fall into an "employee-trap" reflected on their dependency on workers' information and knowledge, which may induce regeneration. The results seem to support our conjecture that degeneration increases as cooperatives' size increases, but only while members are in control. Hence, hypothesis H2 is validated.

Hypothesis H3 conjectures that organisational degeneration decreases as employees' promotions increase. This conjecture seems not to be supported by the models, since the coefficient of *Promotions ratio* is not statistically significant. In this sense, we cannot validate hypothesis H3.

In hypothesis H5, we have assumed that both average experience and schooling decrease cooperatives' degeneration. While *Experience* presents the expected sign and is statistically significant, *Schooling* is not statistically significant. These results indicate that *Experience* seems to mitigate cooperatives' degeneration, while *Schooling* does not influence it. This evidence allows us to partially support hypothesis H5.

We have hypothesized in H6 that as the women's weight in cooperatives increase, degeneration will also increase. Because *Women* is not statistically significant, we cannot validate this hypothesis. A similar situation occurred with hypothesis H7, which we could not validate due to its statistical insignificance.

To test hypothesis H4, we estimated similar models to the ones in Table 1.9, but restricted the sample to cooperatives that have non-member employees for whom the database has information about their wages. Table 1.10 shows the results of the Logit, Probit and Cloglog

fractional response models. The RESET test and R^2 were computed as previously. Now the RESET test indicates that we cannot reject any of the functional forms of the models and the R^2 increased in all three models.

Table 1.10

Hired ratio fractional response's Logit, Probit and Cloglog models for cooperatives with non-members (2010-2019)

		Fractional response models		
		Coops with workers		
	Hired ratio's Models	Logit	Probit	Cloglog
Regressors	**Membership fee**	0,2000*** (0,057)	0,1210*** (0,033)	0,1220*** (0,034)
	Size	0,0140 (0,008)	0,0080* (0,005)	0,0110** (0,004)
	Size²	–0,0001** (0,0000)	–0,0001** (0,0000)	–0,0001*** (0,0000)
	Promotions	–0,2310 (0,322)	–0,1390 (0,192)	–0,1730 (0,188)
	Wages	0,0010*** (0,0005)	0,0010*** (0,0002)	0,0010*** (0,0002)
	Experience	–0,0770*** (0,016)	–0,0460*** (0,009)	–0,0460*** (0,009)
	Schooling	–0,1950*** (0,051)	–0,1190*** (0,03)	–0,1210*** (0,03)
	Women	1,1760*** (0,379)	0,6980*** (0,224)	0,6440*** (0,222)
	Labour industries	–0,0910 (0,246)	–0,0590 (0,15)	–0,1140 (0,145)
	Year dummies	Yes	Yes	Yes
	Region dummies	Yes	Yes	Yes
	R^2	0,4770	0,4720	0,4700
	RESET Test	0,2630	0,2610	0,6540
	Nr. of observations		482	

Source: QP. Own elaboration. ***, ** and * significant at 1%, 5% and 10%, respectively. Standard errors (clustered by firm) in parenthesis.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

For *Membership fee, Size, Promotions, Experience* and *Labour industries* the results are similar to the ones previously obtained, thus confirming H1, H2 and H5 and rejecting again both H3 and H7. In contrast, the variables *Schooling* and *Women* are now significant. Regarding the former variable, this result strengthens the validity of hypothesis H5, which before was only partially supported by the result of *Experience*. Regarding the latter, the new results reveal that as women's weight in cooperatives increase, the degeneration level also increases, which provides support to hypothesis H6. This effect may be explained by the fact that women may anticipate better working conditions in cooperatives than in capitalistic firms, thus increasing their labour supply for the former type of organisations. This reality creates an incentive for cooperative members to hire more women as non-members.

In hypothesis H4, we conjectured that higher average wages potentiate cooperative degeneration. *Wages*' coefficients are positive and statistically significant in all models, which validates hypothesis H4. The reason behind this may lay on the fact that higher wages attract more workers, which may be satisfied with their non-member status and thus potentiating degeneration.

6. **Concluding remarks**

Hiring employees seems to be common in Portuguese cooperatives. This degenerative process is apparently enhanced by the high membership fee requested and firm's size.

In all models, the membership fee has a positive and significant relationship with the hired ratio. This indicates that constitutional degeneration is tendentially present in Portuguese cooperatives and the membership fee is a key factor. If the membership fee was fairly and clearly defined in the Portuguese law, more individuals would likely become members, thus increasing cooperative's reserves and enabling capital shortage reduction. For instance, if for the membership fee's calculation, firm's reality, candidate's capacity and the cooperative principles were taken into account, more individuals would be able to join in. This would allow cooperatives to robust their capacity to invest and thus increase their weight in the economy.

Similarly, an increase in firm's size puts a pressure on the degenerative process, although only until a certain point. Beyond that point, cooperative size induces cooperative regeneration, thus tending to diminish capital shortage. Nevertheless, only a few cooperatives have reached the point where size induces regeneration.

Another factor that may induce degeneration is the average wage, at least in cooperatives with employees. However, we cannot fully confirm this result because available data do not disclosure members' income. In future research, we would like to collect members' wages in order to fully understand if increases in income indeed propels degeneration.

Individual experience seems to mitigate degeneration, affecting in a negative, significant way the proportion of non-members workers in all models. Regarding individual education and the proportion of women, the evidence is mixed since only in some models we found a significant effect. While individual education mitigates degeneration in cooperatives with non-members, the proportion of women seems to increase it. The promotions' proportion and labour-intensive industries were never significant.

The reversion of the degenerative process conduces to capital shortage reduction but does not automatically imply an increase in investment. This investment capacity can be halted by the horizon problem. This leads us to think that the creation of an adequate membership market that complies with the cooperative principles would mitigate the horizon problem effect on investment. This is another avenue for further research on cooperatives' rarity.

7. **References**

Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jones, D. C., & Smith, S. C. (1992). Labor-managed cooperatives and private firms in north central Italy: An empirical comparison. *Industrial and Labor Relations Review, 46*, 103-118.

Becchetti, L., & Castriota, S. (2010). Wage differentials in social enterprises: Education premium and the role of PPP geographical disparities. *Working Paper AICCON n.68*, Università di Bologna, sede di Forlì.

Ben-Ner, A. (1988). Comparative empirical observations on worker-owned and capitalist firms. *International Journal of Industrial Organization, 6*, 7-31.

Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics, 8*, 247-260.

Bowles, S. (2004). "Microeconomics: Behavior, Institutions and Evolution." - Russell Sage Foundation, New York.

Bradley, K. (1980). A comparative analysis of producer cooperatives: Some theoretical and empirical investigations. *British Journal of Industrial Relations, 18*(2), 155-168.

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2019). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1-26.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

Burdín, G. (2014). Are worker-managed firms more likely to fail than conventional enterprises? Evidence from Uruguay. *ILR Review, 67*(1).

Burdín, G. (2016). Equality under threat by the talented: Evidence from worker-managed firms. *The Economic Journal, 126*, 1372-1403.

Burdín, G., & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics, 37*, 517-533.

Card, D. (1994). Earnings, schooling, and ability revisited. *NBER Working Paper Series, No. 4832*.

Chaves, R., & Sajardo, A. (2004). Social economy managers: Between values and entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics, 75*, 139-161.

Clemente, J., Diaz-Foncea, M., Marcuello, C., & Sanso-Navarro, M. (2012). The wage gap between cooperative and capitalist firms: Evidence from Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics, 83*(3), 303-329.

Cook M. L. (2018). "A life cycle explanation of cooperative longevity", Sustainability, 10,1-20.

Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy, 16*, 487-523.

Cornforth, C.; Thomas, A.; Lewis, R.; Spear, R. (1988). "Developing Successful Working Co-operatives" - London: Sage.

Dean, A. (2019). Do successful worker-managed firms degenerate? *Journal of Comparative Economics*.

Devereux, P., & Fan, W. (2011). Earnings returns to the British education expansion. *Economics of Education Review, 30*(6), 1153-1166.

Dow,G. K. (2018). *The theory of the labor-managed firm: Past, present, and future.* Annals of Public and Cooperative Economics, 89(1).

Drèze, J. (1989). *Labour management: Contracts and capital markets – A general equilibrium approach*. Basil Blackwell.

Estrin, S.; Jones, D.C. (1992). "The viability of employee-owned firms: evidence from France". Ind. Labor Relat. Rev. 45 (2), 323-338.

Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. *Industrial and Labor Relations Review, 65*, 847-879.

Grenet, J. (2013). Is it enough to increase compulsory education to raise earnings? Evidence from French and British compulsory schooling laws. *Scandinavian Journal of Economics, 115*(1), 176-210.

Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Belknap Press.

Kalmi, P. (2004). "Exclusion from employee ownership: evidence form Estonian case studies." - Adv. Econ. Anal. Participatory Labor-Managed Firms 8, 35-65.

Magne, N. (2017). "Wage inequality in workers' cooperatives and conventional firms"- The European Journal of Comparative Economics Vol. 14, n.º 2, pp. 303-329.

Martins, P.; Pereira, P. (2004). "Does Education Reduce Wage Inequality? Quantile regression evidence from 16 countries." Labour Economics, 11(3), 355-371.

Meira, D. (2017). "The Admission Fee and The Principle of Voluntary and Open Membership Comments on The Judgement Delivered By Guimarães Court Of Appeal on the 25th March 2016" - Cooperativismo e Economía Social - Núm. 39 (2016-2017), páxs. 293-311 - ISSN: 1130-2682.

Meister A., (1984). "Participation, Associations, Development, and Change" - New Brunswick: Transaction Books.

Mishel, L. (2021). The enormous impact of eroded collective bargaining on wages. *Economic Policy Institute*. https://www.epi.org/.

Miyazaki, H. (1984). *On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy.* Journal of Political Economy 92, 909-931.

Monteiro, N., & Stewart, G. (2015). Scale, scope, and survival: A comparison of cooperative and capitalist modes of production. *Review of Industrial Organization, 47*, 91-118.

Monteiro, N., & Straume, O. (2018). Are cooperatives more productive than investor-owned firms? Cross-industry evidence from Portugal. *Annals of Public and Cooperative Economics, 89*(2), 377-414.

Papke, L. E., & Wooldridge, J. M. (1996). Econometric methods for fractional response variables with an application to 401(k) plan participation rates. *Journal of Applied Econometrics, 11*(6), 619-632.

Podivinsky J. M. & Stewart G. (2007). "Why is labour-managed firm entry so rare? An analysis of UK manufacturing data", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 63, 177-192.

Ramalho, E. A., Ramalho, J. J. S., & Murteira, J. M. R. (2011). Alternative estimating and testing empirical strategies for fractional regression models. *Journal of Economic Surveys, 25*(1), 19-68.

Rosner M., (1984). "A search for "coping strategies" or forecasts of cooperative degeneration?" - Economic and Industrial Democracy, 5, 391-399.

Rothschild-Whitt, J. (1976). '*Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations*', Sociological Inquiry 46(2): 75-86.

Russell R. (1984). "The role of culture and ethnicity in the degeneration of democratic Firms", Economic and Industrial Democracy, 5, 73-96.

Schneiberg, M., King, M., & Smith, T. (2008). Social movements and organizational form: Cooperative alternatives to corporations in the American insurance, dairy, and grain industries. *American Sociological Review, 73*(4), 635-67.

Simons, T., & Ingram, P. (1997). Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly, 42*(4), 784-813.

Varman, R. and Chakrabarti, M. (2004). '*Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative*', Organization Studies 25(2): 183-208.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 15-38
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3274 • https://dec.revistas.deusto.es

El ejercicio del derecho de voto como derecho político del socio. Especial referencia a las sociedades cooperativas, su principio de gestión democrática y el reconocimiento del voto plural

The exercise of the right to vote as a political right of the shareholder. Special mention to cooperative companies, their principle of democratic management and the recognition of plural voting

Alejandro Redondo Díaz
Abogado (España)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039

Recibido: 05.06.2026
Aceptado: 23.06.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: 1. Desarrollo de los contenidos.—1.1. Aspectos generales del régimen jurídico del derecho de voto.—1.2. El derecho de voto en las sociedades de capital. Diferencias entre la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada.—1.3. El ejercicio del derecho de voto en las sociedades cooperativas.—1.3.1. Introducción y presentación del tipo societario. Régimen general y diferencias con las sociedades de capital.—1.3.2. Los principios cooperativos de gestión democrática y unidad de voto. Un socio, un voto.—1.3.3. El reconocimiento del voto plural en las sociedades cooperativas. Legitimación y reglas de aplicación.—1.3.4. La configuración legal del voto plural ponderado en distintas clases de cooperativas y para las distintas clases de socios.—2. Conclusiones.—3. Abreviaturas.—4. Bibliografía y jurisprudencia.

Summary: 1. Outline of the subject matter.—1.1. General aspects of the legal framework governing voting rights.—1.2. Voting rights in companies with share capital. Differences between public limited companies and limited liability companies.—1.3. The exercise of voting rights in co-operative societies.—1.3.1. Introduction and overview of this type of company. General framework and differences from limited companies.—1.3.2. The cooperative principles of democratic management and one member, one vote.—1.3.3. The recognition of multiple votes in cooperative societies. Eligibility and rules of application.—1.3.4. The legal framework weighed multiple voting in different types of cooperatives and for different categories of members.—2. Conclusions.—3. Abbreviations.—4. Bibliography and case law.

Resumen: El derecho de voto es considerado como el derecho político más relevante que se le reconoce al socio por su condición de tal. Sin embargo, las diferencias según el tipo societario son sumamente significativas. Mientras en un extremo tenemos a las sociedades anónimas, regidas por el principio plutocrático de la mayoría del capital social; en el otro, se encuentran las sociedades cooperativas, que por su naturaleza y esencia, es de aplicación el criterio democrático de «un socio, un voto». Por último, en un término intermedio, se situarían las sociedades de responsabilidad limitada que, al ser las más personalistas de las sociedades de capital, son consideradas como un tipo societario híbrido.

No obstante, el caso que suscita mayor interés jurídico puede llegar a ser el de las sociedades cooperativas, al tratarse de un tipo societario no tan común en la práctica mercantil como las sociedades capitalistas, pero que sin embargo permite desarrollar cualquier actividad empresarial y, además, de manera más personal, participativa y familiar.

A este respecto, lo peculiar es que lo anterior no rige ni de manera uniforme en toda la legislación cooperativa, ni en todos los supuestos específicos que pueden darse en el marco de este tipo societario.

Palabras clave: Derecho de sociedades, sociedades de capital, sociedades cooperativas, derecho de voto, gestión democrática, voto plural.

Abstract: The right to vote is considered the most relevant political right that is recognized by the shareholder due to his or her status as such. However, the differences depending on the type of company are extremely significant. While at one extreme we have corporations, governed by the plutocratic principle of the majority of social capital; on the other hand, there are cooperative societies, which due to its nature and essence, is applicable the democratic criterion of "one member, one vote". Finally, in an intermediate term, there are limited liability companies that, being the most personal of the capital companies, are considered a hybrid type of company.

However, the case that arouses the greatest legal interest may be that of cooperative societies, as it is a type of company that is not as common in commercial practice as capitalist companies, but which nevertheless allows the development of any business activity and, in addition, in a more personal, participatory and familiar way.

In this regard, the peculiar thing is that the above does not apply uniformly in all cooperative legislation, nor in all the specific cases that may arise within the framework of this type of company.

Keywords: Companies law, capital companies, cooperative companies, voting right, democratic management, voting majority right.

1. **Desarrollo de los contenidos**

1.1. *Aspectos generales del régimen jurídico del derecho de voto*

Es innegable como, de entre todos los derechos reconocidos al socio por su condición de tal, el derecho de voto es, por su implicación práctica y su connotación jurídica, el que más interés suscita. En la tradicional clasificación entre derechos de carácter económico y de carácter político, el derecho de voto es por excelencia el más notable de los segundos. Este otorga al socio, con mayor o menor intensidad, dos potestades. De un lado, permite a su titular ser partícipe de la conformación de la voluntad social de la empresa mediante los acuerdos sociales que se adopten en el órgano supremo y soberano de reunión de todos los socios y que, con independencia de la asistencia o del sentido del voto, serán vinculantes para todos (art. 159.2 LSC). En este sentido, se sabe que la actuación de los órganos sociales en el ejercicio de sus tareas de ejecución únicamente será legítima previa aprobación mediante acuerdo mayoritario de los socios, que quedarán obligados conforme a los términos recogidos en los Estatutos de la sociedad para la validez y eficacia de los acuerdos sociales.

De otro lado, el ejercicio del derecho de voto también permite a su titular fiscalizar las decisiones que sobre la vida interna de la sociedad lleva a cabo el órgano de administración en el ejercicio de su poder de gestión y representación.

A este respecto, para Garrigues[1] «el derecho de voto es el principal de los derechos de soberanía del accionista. Mediante él participa el socio en la administración de la sociedad y fiscaliza la gestión de los administradores, aprobándola o desaprobándola. En definitiva, es el instrumento que utiliza el accionista para asegurar su participación en las ganancias de la sociedad».

En el ejercicio de la primera potestad, la posibilidad que tienen los socios de emitir votos supone el elemento central del procedimiento necesario para garantizar la validez y eficacia en la adopción de los acuerdos sociales. Según Ernst[2], en tanto los acuerdos sociales no son acuerdos contractuales, no es relevante jurídicamente determinar si la emisión del voto constituye una declaración de voluntad por parte del

[1] GARRIGUES, J., *Curso de Derecho Mercantil,* 7.ª ed., Madrid, 1982, p. 520.

[2] Idea extraída indirectamente en el comentario realizado a su obra por ALFARO ÁGUILA-REAL, J., en *Los acuerdos sociales y el voto de los socios. Apostillas a Ernst, Wolfgang (2012), Der Beschluss als Organakt (La decisión como acto orgánico).* Almacén de Derecho, 2019.

socio, pues el voto en ningún caso constituye un consentimiento contractual. Por ello, la característica más relevante de la naturaleza jurídica del ejercicio del derecho de voto es que el socio no se obliga en los términos establecidos, es más, ni siquiera queda vinculado a lo manifestado, a diferencia de lo que ocurre con los sujetos de un contrato plurilateral que realizan manifestaciones de voluntad. Por esto mismo, la voluntad de la sociedad manifestada a través de los acuerdos sociales es constitutiva y, en todo caso, el sujeto autor del acuerdo será el órgano social en su conjunto, que quedará vinculado en los términos acordados, y no los socios que votasen a favor de este o los que emitiesen un voto. De ahí la razón de que, si en un momento posterior el acuerdo resulta ser objeto de impugnación, el sujeto pasivo de la acción será la asamblea, y, si este causare un daño a terceros, responderá la sociedad con su patrimonio.

En definitiva, puesto que los acuerdos sociales, como actos jurídicos unilaterales que requieren para su formación de la aprobación de los socios, resultan oponibles únicamente a la sociedad, la nota distintiva de la participación del socio en la voluntad social reside, para Alfaro Águila-Real, en que «el que vota participa con su declaración en la adopción de una decisión que alcanzará validez, no para sí, sino para la corporación». Por ello, «lo que diferencia un acuerdo social de una simple decisión mayoritaria es que los miembros del grupo que adopta la decisión, en el segundo caso, no están implicados en la ejecución de la decisión, mientras que sí que lo están en el primer caso».

Podría surgir aquí la duda acerca de cuándo un acuerdo entre los socios de una sociedad tiene naturaleza jurídica de acuerdo social o, simplemente, se trata de un contrato social en sí mismo. El criterio diferenciador entre una y otra figura es la voluntad común y unitaria de la sociedad, pues si el acuerdo trata de «regular las relaciones entre los propios socios, estamos ante un negocio jurídico plurilateral, del mismo modo que lo es un contrato de sociedad». Por tanto, las controversias jurídicas que se suscitan en torno al ejercicio del derecho de voto se deben a que su manifestación debe producirse, siguiendo con las normas de convocatoria y constitución, en el órgano asambleario y deliberante de la sociedad, en la manera que establezca la regulación del órgano social, en lo que exclusivamente se refiera a los asuntos propios de la competencia de la junta y por la mayoría legal o estatutariamente establecida (art. 159.1 LSC) y con un contenido cerrado y preciso (sí, no o abstención)[3].

[3] A este respecto, dice Ernst que «el término acuerdo social ha de reservarse para la decisión mayoritaria que se toma por un órgano de una corporación y que resulta de la actividad del órgano corporativo».

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

Pasando a la segunda potestad que le atribuye al socio la titularidad del derecho de voto, el control a los administradores de la sociedad, cabe partir de la idea de que el órgano asambleario de reunión de los socios es el órgano supremo de la sociedad, es decir, se sitúa en una posición jerárquica superior con respecto al órgano de administración.

Este principio, a su vez, se manifiesta en múltiples situaciones. La más importante es la que, en virtud del art. 161 LSC, se faculta a los socios para que a través de acuerdos sociales se hagan instrucciones a los administradores que, como no puede ser de otro modo, quedarán obligados al cumplimiento de dicho acuerdo. Además, la intervención de los socios podrá hacerse, con carácter general, sobre cualquier asunto o decisión ordinaria o extraordinaria que afecte a la gestión de la sociedad[4]. El fundamento de esta autoridad por parte de los socios reside en que corresponde a estos, y no a los administradores, delimitar y determinar como propietarios cuál es el interés social del grupo mediante acuerdo en la junta general de la sociedad capitalista. Sin embargo, cabría analizar cómo es posible que dicha potestad no colisione con la obligación básica del administrador derivada del deber de lealtad y, por la cual, deberá «desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros» (art. 228.d) LSC)[5].

Otras de las situaciones que se producen como resultado de la posición de dominio de la junta sobre el órgano de administración es aquella que tiene que ver con el nombramiento y separación de los administradores, cuya competencia «corresponde a la junta de socios sin más excepciones que las establecidas en la ley», con la aprobación de la gestión social o con el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos (arts. 160, 214 y 238 LSC).

Por último, de la consideración del derecho de voto en el art. 93.c) LSC, se observan varias de sus características. La primera, y más evidente, es la de que se trata de un derecho fundamental y mínimo del socio, esto es, inherente a su condición como tal y que, por tanto, le corresponde a todo socio o accionista por la simple participación en el capital social.

---

[4] Véase, por todos, la *Resolución de 12 de mayo de 1999, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en recurso gubernativo interpuesto por don Jorge Julián Navarro Ribera, en representación de* «Campo Castelar, Sociedad Limitada»*, frente a la negativa del Registrador Mercantil de Badajoz, don Juan Enrique Pérez y Martín, a inscribir determinadas reglas de los estatutos de dicha sociedad.*

[5] ALFARO ÁGUILA-REAL, J., *Los poderes de la junta y las instrucciones a los administradores.* Almacén de Derecho, 2021.

Por otro lado, de sus propiedades se deriva que es, además, un derecho personal, inderogable e intransmisible, pues corresponde, por sí o por medio de representante, al titular de la acción o de la participación social. Es preceptivo recordar en este punto el fundamento de derecho séptimo de la Sentencia 608/2014[6], de 12 de noviembre, en virtud del cual se declara lícita la cesión del derecho de voto mediante el mecanismo de la representación, pues, sea onerosa o gratuita, no es contraria al ordenamiento jurídico[7].

Finalmente, y en relación con la revocación de los acuerdos sociales previamente adoptados, también se entiende que el derecho de voto es fungible, es decir, que la manifestación de voluntad individual realizada por el socio al emitir su voto se consume con su uso, puesto que cabe la posibilidad de que el socio cambie de opinión o que, no habiendo estado presente en el acto de adopción del acuerdo, lo esté ahora en el de revocación del mismo.

Naturalmente, el derecho de voto también está estrechamente vinculado a otro derecho mínimo e inherente a la condición del socio como es el derecho de asistencia. La razón se debe a que la presencia física en la junta es condición *sine qua non* para ejercitar el voto y formar parte de la voluntad social y, por tanto, «al permitirse la limitación del derecho de asistencia, indirectamente se limita el derecho al voto, pues no se puede ejercitar sin asistir»[8]. En este sentido se pronuncia Olivencia[9] cuando manifiesta que «asistencia, voz y voto vienen a integrar un derecho con perfiles propios que es el de participación en las juntas». Dejando claro como los dos primeros son actos preparatorios para, a la postre, ejercer el derecho de voto.

A este respecto, es fundamental que, previamente a la celebración de la junta, se haya producido correctamente la convocatoria, cuya finalidad principal y esencial es el aviso al socio de que se van a discutir

---

[6] Véase, por todos, la *Sentencia Civil N.º 608/2014, Tribunal Supremo, Sala de lo Civil, Sección 1, Rec 664/2013 de 12 de noviembre de 2014.*

[7] Además, continúa diciendo la sentencia que «ello no es incompatible con que el representante deba emitir los votos con arreglo a las instrucciones del accionista al que representa, como también exige la directiva comunitaria, y que ello le sea exigible por el accionista que delegó en él el ejercicio del derecho de voto al otorgarle su representación».

[8] GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, M. B., COHEN BENCHETRIT, A., MÁRQUEZ LOBILLO, P., OTERO COBOS, M. T., & BEDNARZ, Z., *Derecho de sociedades: los derechos del socio*. Tirant lo Blanch, 2020, p. 353.

[9] OLIVENCIA RUIZ, M., «Algunas cuestiones sobre el derecho de voto en la sociedad anónima»*, conferencia pronunciada en la Academia Matritense del Notariado el día 9 de junio de 1967 y publicada en Anales de la Academia Matritense del Notariado.* XXVII, 1972, p. 278.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

cuestiones que afectan a sus intereses. Además, su omisión podría dar lugar a que el socio se vea obligado a debatir y votar sobre asuntos sobrevenidos e inesperados, de los cuales podría no estar debidamente informado, o afectar a sus intereses[10].

Mención especial requiere la que quizás sea la limitación más importante, y más frecuente, al derecho de asistencia y que únicamente se prevé para las sociedades anónimas. Esta no es otra que la que estatutariamente se puede referir a la exigencia de un número mínimo de acciones para poder asistir a las juntas, cualquiera que sea su clase o serie, y siempre que el número exigido no supere al uno por mil del capital social (art. 179.2 LSC). Es aquí donde radica la fundamentación de la previsión legal contenida en el art. 189.1 LSC que considera como lícita la agrupación de acciones, tanto para el ejercicio del derecho de asistencia a las juntas como para el derecho de voto.

Pero una vez superada esta fase previa al ejercicio del derecho de voto, conviene detenerse en algunos de los supuestos contemplados por los que este derecho queda excluido y que, al contrario, no impiden al socio asistir a la junta. Así se da en los casos llamativos de participaciones y acciones sin voto.

La previsión legal de esta tipología de acciones y participaciones contemplada en el art. 102.1 LSC no quiere decir que estas sean de categoría inferior, al contrario, pues en algunas ocasiones supone una un privilegio para el socio y la defensa de sus intereses. Simplemente supone que los socios carecen del ejercicio de uno de los derechos políticos y que no tendrán, por tanto, reconocido el ejercicio de su derecho de voto.[11]

No obstante lo anterior, no puede extraerse la absoluta, pero falsa, conclusión de que estos socios no votan en ningún caso, pues en el caso de que se intente llevar a cabo una modificación estatutaria lesiva, esta no será válida sin el consentimiento de la mayoría de esta clase especial de acciones y participaciones, de conformidad con el art. 103 LSC. Además, también en determinadas y excepcionales circunstancias, se les reconoce derecho de voto (art. 99 y 100 LSC).

También ocurre que, en los casos de juntas universales, dada la exigencia de la presencia o representación de la totalidad del capital social (art. 178.1 LSC), los accionistas o socios sin voto deberán asistir, por sí o por medio de representante, y estar a favor de su celebración.

---

[10] Véase, por todos, la *Sentencia Civil N.º 255/2016, Tribunal Supremo, Sala de lo Civil, Sección 1, Rec 2526/2013 de 19 de abril de 2016.*

[11] FAUS PUJOL, M., *Práctico Sociedades Mercantiles (noviembre 2023).* Capítulo «sociedades limitadas», epígrafe «estatutos de sociedad limitada», apartado «participaciones sociales sin voto en una sociedad limitada». Vlex, 2014, p. 2.

Al margen de sus distintas finalidades y peculiaridades, cabe decir que las participaciones y acciones sin voto conservan en todo caso los otros derechos inherentes al socio y que no se ven alterados. Esta es la voluntad del legislador recogida en el art. 102.1 LSC, cuando expresa que «las participaciones sociales y las acciones sin voto atribuirán a sus titulares los demás derechos de las ordinarias, salvo lo dispuesto en los artículos anteriores». Por tanto, es preceptivo tranquilizar al lector por cuanto el hecho de no votar no implica que el titular quede perjudicado económicamente, pues este tendrá derecho a percibir el dividendo anual mínimo, fijo o variable, que establezcan los estatutos sociales, es decir, tendrán derecho al mismo dividendo que corresponda a las participaciones sociales o a las acciones ordinarias (art. 99.1 LSC).

1.2. *El derecho de voto en las sociedades de capital. Diferencias entre la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada*

En cierto modo, el voto no dejar de ser sino una unidad de medida[12] y su determinación es fundamental para el buen funcionamiento de la sociedad, pues en función de la superación de las distintas mayorías requeridas, los acuerdos sociales adquirirán validez y eficacia o no.

Así, se contemplan en la actualidad dos tipos de procedimientos para conocer el alcance y la extensión que se le reconoce al voto emitido por el socio. Dependiendo de si se trata de una sociedad de responsabilidad limitada o de una sociedad anónima, encontramos, en primer lugar, el procedimiento *viril*[13]*,* propio de las sociedades personalistas, por el cual cada socio tiene derecho a un voto, dada la importancia y consideración del sujeto en este tipo societario, es decir, *intuito personae.* En contraposición a este, se contempla el procedimiento *real o de valor del capital* que, siendo el que corresponde a las sociedades anónimas por su principio *intuito pecuniae*, consiste en que el voto atribuido a cada socio dependerá de la participación que este tenga en el capital social.

Como se observa, existe una diferencia en el régimen del derecho de voto entre un tipo societario y otro. El fundamento de tal distinción

[12] OLIVENCIA RUIZ, M., «Algunas cuestiones sobre el derecho de voto en la sociedad anónima»*, conferencia pronunciada en la Academia Matritense del Notariado el día 9 de junio de 1967 y publicada en Anales de la Academia Matritense del Notariado.* XXVII, 1972, p. 271.

[13] DÍAZ ECHEGARAY, J. L., *Los derechos mínimos del socio. Una visión práctica de la defensa del accionista.* Ediciones Experiencia, Barcelona, 2005, p. 198.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

se debe a que, mientras las SL tienen un carácter híbrido; las SA son netamente capitalistas. Es decir, las sociedades de responsabilidad limitada, además de compartir con las sociedades anónimas las características, principios y valores de las sociedades de capital, también disfrutan de los principios y valores que le vienen dados por su distinguido carácter personalista[14].

Comenzando por el régimen general, se debe partir de la idea de que toda junta de socios de las sociedades capitalistas opera con arreglo a lo que se considera como *principio democrático de la mayoría*, el cual provoca que las mayorías requeridas para la adopción de los acuerdos no se forme por el número de personas, sino por el porcentaje de capital social que estas ostentan[15]. Por tanto, se puede concluir que en las sociedades capitalistas rige «el principio plutocrático de proporcionalidad entre el derecho de voto y la participación en el capital social»[16].

En definitiva, y aunque el socio sólo pueda emitir un único voto, el alcance, extensión y preponderancia de este será tanto mayor cuanto mayor sea el número de acciones o participaciones de las que el socio sea titular, a diferencia, como se verá, de lo que ocurre en el régimen del derecho de voto previsto para las sociedades cooperativas.

Una vez esbozado el régimen general, es preceptivo hacer una breve mención a las particularidades y diferencias para cada tipo societario. Comenzando por las sociedades anónimas, el precepto clave es el que se contiene en el art. 188.2 LSC, en virtud del cual «en la sociedad anónima no será válida la creación de acciones que de forma directa o indirecta alteren la proporcionalidad entre el valor nominal de la acción y el derecho de voto». Si bien, en el párrafo tercero, se establece la excepción de que «los estatutos podrán fijar con carácter general el número máximo de votos que pueden emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, sin perjuicio de la aplicación a las sociedades cotizadas de lo establecido en el artículo 527».

---

[14] VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 9

[15] URÍA GONZÁLEZ, R., MENÉNDEZ MENÉNDEZ, A. y MUÑOZ PLANAS, J. M., *Comentarios al régimen legal de las sociedades mercantiles. Tomo V. La junta general de accionistas (Artículos 93 a 122 de la Ley de Sociedades Anónimas),* Civitas, Madrid, 1992, p. 26.

[16] VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el Derecho Positivo Español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 92.

Es decir, el voto emitido por el accionista deberá ser en todo caso proporcional al valor nominal de la acción, al igual que el peso que este tenga en la vida política de la sociedad será proporcional a su aportación al capital social. De lo contrario, se podrían producir situaciones en las que la gestión de la sociedad estuviera en manos de unos pocos y que, a la postre, podría dar lugar a prácticas abusivas contrarias a los intereses de la sociedad. Por esto mismo, en el seno de las sociedades anónimas queda prohibida la emisión de acciones de voto plural o cualquier otro tipo de acciones que, a pesar de tener idéntico valor nominal, representen un número diferente de votos y quiebren este principio de proporcionalidad (art. 96 LSC).

En definitiva, y como establece Viguera Revuelta, «el principio de proporcionalidad no es disponible en el tipo social de las compañías por acciones, ni siquiera a través de un pacto estatutario o extraestatutario». Además, el hecho de incumplir dicho principio no sólo acarreará la sanción de nulidad para la cláusula estatutaria que permita la creación de este tipo de acciones, sino que también serán declarados nulos los acuerdos adoptados en virtud de dicha cláusula[17].

A pesar de lo expuesto, es aquí donde entran en juego las denominadas acciones de voto plural, es decir, «aquellas que están dotadas de un mayor número de votos que otras de igual valor»[18], y la excepción contenida en el ya mencionado art. 188.3 LSC. Esta supone que, dado que los estatutos pueden limitar el número máximo de votos que un mismo accionista puede emitir, y puesto que dicha limitación es subjetiva, esto es, recae sobre el accionista y no sobre la acción considerada en sí misma; se están creando acciones que de forma directa o indirecta no respetan el principio de proporcionalidad[19]. Lo que se consigue no es otra cosa que conceder un voto que proporcionalmente es mayor al capital que se estableció para otras acciones pues, a igual valor, estas últimas contienen un mayor número de votos. Se está admitiéndose así acciones de voto plural indirecto que generan desigualdad entre accionistas y en relación con el derecho de voto.

En lo que respecta al régimen del derecho de voto en las sociedades de responsabilidad limitada, el art. 188.1 LSC dispone que «salvo disposición contraria de los estatutos sociales, cada participación social

---

[17] CURTO, M.M., «Derecho de voto (art.188)», en *Comentario de la Ley de sociedades de Capital* (dirigida por ROJO-BELTRÁN)*,* Madrid, 2011, I, p. 1.342.

[18] URÍA, R., y GARRIGUES, J.*, Comentario a la ley de sociedades anónimas,* Madrid, 1976, p. 435.

[19] URÍA, R., y GARRIGUES, J.*, Comentario a la ley de sociedades anónimas,* Madrid, 1976, p. 436.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

concede a su titular el derecho a emitir un voto». Por tanto, se observa como claramente se abre la posibilidad a que estatutariamente se quiebre el principio de proporcionalidad.

A parte de esta sustancial diferencia con la sociedad anónima, existe una segunda y una tercera diferencia más. La segunda supone que en las SL, a diferencia de la excepción prevista para las SA en el art. 188.3 LSC, es lícito conceder privilegios a ciertos socios en materia de derecho de voto y que, salvo disposición estatutaria en contrario, no serán nominativos, es decir, recaerán sobre las participaciones sociales en cuestión que el socio ostente, y no sobre su propia persona. Esto implica que con carácter general, ante una eventual transmisión de las participaciones sociales, el socio transmitirá consigo todos y cada uno de los privilegios, pudiendo estos vincularse a una persona distinta del titular original.

La tercera diferencia viene dada por la previsión legal de que en las SL se permita estatutariamente establecer el voto plural. En este sentido, el art. 184.2 RRM al expresarse, en relación con las participaciones sociales, en los siguientes términos «en caso de desigualdad de derechos…» está recogiendo la posibilidad de que existan distintas clases de participaciones, así como posibilitando el establecimiento de «distintos votos según las materias o acuerdos de que se trate»[20].

No obstante, dicha figura está sujeta a una serie de límites. En primer lugar, debe ser contemplada en el momento de constitución de la sociedad, en sus estatutos constitutivos. De lo contrario, en caso de que posteriormente se quiera incorporar dicha figura al seno de la sociedad, será preciso contar con el consentimiento de todos los demás socios titulares de participaciones sociales no privilegiadas (art. 292 LSC), además, como no puede ser de otro modo, de necesitarse la adopción del acuerdo por mayoría de la junta general[21].

---

[20] VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 9

[21] Véase, por ejemplo, la Resolución del 7 de diciembre de 2011 de la antigua Dirección General de los Registros y del Notariado (*ahora Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública)* en la que se deniega la inscripción en el Registro de una modificación estatutaria que pretendía extender un privilegio en el ejercicio del derecho de voto de determinadas participaciones sociales a los «*herederos legales y posteriores herederos*» del suscriptor original. La nota negativa de la registradora se fundamentaba en que la modificación estatutaria no se había adoptado con el preceptivo consentimiento de los afectados, pues al incidir en los derechos individuales de los socios por implicar una reducción en los derechos de voto de los titulares de las demás participaciones sociales, se estaba vulnerando lo dispuesto en el art. 292 LSC.

1.3. *El ejercicio del derecho de voto en las sociedades cooperativas*

1.3.1. Introducción y presentación del tipo societario. Régimen general y diferencias con las sociedades de capital

Mucho se ha discutido a lo largo de este tiempo y entre la doctrina mercantilista sobre la naturaleza jurídica y las características de este tipo societario y que, como se expondrá, presentan una amplia gama de particularidades. Sin embargo, lo cierto es que en la actualidad la sociedad cooperativa se constituye como un instrumento jurídico que posibilita desarrollar cualquier tipo de actividad empresarial «de manera ideológicamente más aséptica o neutral»[22].

El primer problema que presentan es el de su marco normativo de regulación, pues existen en la actualidad una amplia pluralidad de fuentes aplicables, concretamente, una ley estatal de cooperativas y diecisiete leyes autonómicas. El fundamento de esta peculiar circunstancia es doble. El primero, que en reiteradas ocasiones se ha insistido que las sociedades cooperativas carecen de carácter mercantil y, por tanto, deben quedarse al margen de dicha legislación especial. El segundo, que, a pesar de que el art. 149 CE atribuye al Estado competencia exclusiva en materia mercantil, el apartado tercero establece que las materias no atribuidas expresamente al Estado podrán corresponder a las Comunidades Autónomas. De hecho, esta redacción motivó que en 1983 el Tribunal Supremo permitiera que las CC.AA pudieran llevar a cabo propuestas legislativas sobre las sociedades cooperativas, en base al art. 150.2 CE, y que no sólo se permitiese para las nacionalidades históricas, lo cual se ha ido reflejando en cada uno de los Estatutos de Autonomía.

No obstante, y a pesar del esfuerzo de diversos autores por defender el carácter exclusivo de la competencia del Estado[23], las CC.AA habrán de respetar, en el ejercicio de sus competencias en materia de cooperativas, lo dispuesto estatalmente en la legislación mercantil.

Como se puede observar, esta compleja e insólita diversidad no sólo es propia únicamente del Derecho Societario español, sino que también supone una completa anormalidad en el cooperativismo europeo. Y es que las diferencias que se suscitan entre las distintas regu-

---

[22] MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas (Tercera edición).* Tecnos, 2019, p. 29.

[23] Véase DÍAZ MORENO, A., *El derecho mercantil en el marco del sistema constitucional de distribución de competencias entre el estado y las comunidades autónomas*. Civitas (Thomson Reuters), 1996, pp. 227 a 272 y 263 a 268 y ARROYO, I., *Legislación sobre cooperativas.* 1.ª Ed., Tecnos, Madrid, 1987, pp. 12 a 13.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

laciones autonómicas no sólo afectan al ámbito interno de las cooperativas, sino que habitualmente afectan también a sus manifestaciones externas, dando lugar a tratamientos diferentes y, en ocasiones, injustificables.

Por ello, «esto es, sin duda, una barrera de entrada al tipo sociedad cooperativa que puede inclinar la voluntad de los socios y de los operadores jurídicos hacia otros tipos societarios con regulación más segura y menos compleja»[24]. De hecho, una de las preocupaciones más habituales entre la doctrina en relación con este mosaico legislativo es la producción del efecto jurídico conocido como *huida del Derecho* que, en este caso, será una *huida del Derecho cooperativo autonómico.*

Por ejemplo, para García-Gutiérrez, «se va a producir un fenómeno de sorteo de la norma autonómica. No importa que en cada autonomía haya competencia legislativa. Si la ley general es mejor, las sociedades cooperativas con sede en las diferentes autonomías procurarán trascender de la autonomía»[25]; mientras que, para Vicent Chuliá, «la existencia de una Ley estatal, para cooperativas constituidas voluntariamente como estatales, y Leyes cooperativas autonómicas para las que operen en su territorio y se constituyan como cooperativas sometidas a la respectiva Ley autonómica, puede determinar una dinámica perversa. En efecto, la Ley estatal tenderá a ofrecer el marco más liberal, más próximo al modelo de sociedad lucrativa, y ejercerá una seducción indudable sobre los fundadores de las cooperativas y sobre los socios de las ya constituidas, que se verán tentados a constituir o transformar su Cooperativa autonómica en Cooperativa estatal. Por otro lado, es de dudosa legalidad constitucional que una Cooperativa de ámbito de actuación circunscrita a un territorio autonómico pueda quedar sometida, ni siquiera voluntariamente, al estatuto de la Cooperativa estatal. En todo caso, esta dinámica producirá una carrera hacia la progresiva desvirtuación de los principios cooperativos y liquidación de la noción de patrimonio cooperativo irrepartible, que ha caracterizado al cooperativismo latino, frente al germánico»[26].

---

[24] MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas (Tercera edición).* Tecnos, 2019, pp. 47 a 48.

[25] GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C., «La necesidad de la consideración de la sociedad cooperativa como entidad mercantil para la adecuada regulación». *REVESCO*, n.º 66, 1998, p. 211.

[26] VICENT CHULIÁ, F., «Mercado, principios cooperativos y reforma de la legislación cooperativa (estudio introductorio y de síntesis)». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa,* n.º 29, agosto de 1998, p. 17.

Ahora bien, a partir de esta base normativa, estamos ya en disposición de determinar qué se entiende por actividad cooperativizada. A este respecto, según *la SAP de Santa Cruz de Tenerife de 7 de octubre de 2015 (JUR 2016/66076):* «la actividad cooperativizada es, según se ha señalado en la doctrina, la "actividad societaria típica" que se desarrolla con la participación de los socios, con independencia del objeto social de la entidad y (…) que es diferente de su objeto social (…); también se ha señalado que, desde un punto de vista negativo, la actividad socio-económica que la cooperativa desarrolla con terceros no socios, aunque sea de idéntica naturaleza, no puede ser caracterizada de "cooperativizada", pues ésta se circunscribe exclusivamente a las relaciones internas o típicas de las cooperativas con sus socios».

Sin embargo, es más propio definir la actividad cooperativizada como aquella que es la propia de la cooperativa y que no necesariamente depende de quién la ponga en práctica. Es decir, esta será «la que está en la base de la creación de este ente social, aquella para la que se ha constituido la propia cooperativa, la necesidad común a todos los cooperativistas, para cuya satisfacción se constituyen en sociedad. En definitiva, el fin económico-social de la cooperativa y que se organiza y desarrolla mediante la sociedad cooperativa»[27].

En lo que respecta a la conceptualización del término cooperativa, se extrae del art. 1.1 LC[28] en general y, en lo que a nosotros respecta en particular, el art. 2 LCAND[29], que la cooperativa es una forma jurídica societaria del tráfico jurídico-mercantil que, con personalidad jurídica propia, confía su actuación a una serie de valores y principios, denominados cooperativos y formulados por la ACI, y cuyo fin último es satisfacer las necesidades comunes de sus socios, siendo, además, la titular de los medios de producción utilizados para la persecución de dicho fin.

---

[27] MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas* (Tercera edición). Tecnos, 2019, p. 55.

[28] Véase el artículo 1.1 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, por el que se establece que «la cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional, en los términos resultantes de la presente Ley».

[29] Véase el art. 2 de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, por el que se establece que «las sociedades cooperativas andaluzas son empresas organizadas y gestionadas democráticamente que realizan su actividad de forma responsable y solidaria con la comunidad y en las que sus miembros, además de participar en el capital, lo hacen también en la actividad societaria prestando su trabajo, satisfaciendo su consumo o valiéndose de sus servicios para añadir valor a su propia actividad empresarial».

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

En palabras de Pisón[30], de las cooperativas se pueden derivar incluso dos realidades relacionadas, pero diferentes. «Una, social, basada en la primacía del hombre sobre el capital, de acuerdo con la cual el movimiento cooperativo es una herramienta económica con espíritu comunitario al servicio de la sociedad. Otra, economicista o utilitarista, que ve en la Cooperativa un medio para perseguir un beneficio económico: una forma de apropiación de un excedente por parte de los socios constituidos como empresarios, o la manera de satisfacer necesidades de consumo a un menor precio, agrupando la demanda de los productos o servicios».

De hecho, la primera concepción, la social, es la que fundamenta que la sociedad cooperativa se enmarque como una entidad de la Economía Social al perseguir, a través de actividades económicas y empresariales de ámbito privado, el interés colectivo de los socios y de acuerdo con los principios orientadores del art. 4 LES[31]. Además, se manifiesta en la gestión democrática y estructura de la entidad o en la no dedicación íntegra del patrimonio al reparto entre los socios. Por ello, habitualmente se configura como una entidad mutualista, lo cual causa dudas acerca de si el ánimo de lucro, tal y como ocurre en las sociedades de capital, es su fin principal[32].

En cambio, la concepción utilitarista de la cooperativa, esto es, como herramienta de enriquecimiento, se manifiesta en la amplia y flexible regulación en materia de derechos económicos de los socios, o en la aparición de nuevos subtipos cooperativos, como las cooperativas mixtas.

Prueba de todo lo anterior, es la manifestación realizada en 1991 por el TS, llegando a señalar que «las sociedades cooperativas tienen una actividad económica, pero que no solamente responden a esta actividad sino también a objetivos sociales de orden humanístico y cultural»[33].

---

[30] PISÓN FERNÁNDEZ, I., «Implicaciones legales del régimen económico y financiero de las cooperativas: propuestas para futuros desarrollos». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, n.º 90, 1996, pp. 905 a 936.

[31] Véase el art. 4 de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, por el que se establecen los principios orientadores de las entidades de la economía social que, resumidamente son: primacía de las personas y del fin social sobre el capital, aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado por los socios, promoción de la solidaridad interna y con la sociedad e independencia respecto a los poderes públicos.

[32] GARCÍA ÁLVAREZ, B., «Sobre la noción de interés social en las sociedades cooperativas y los principios cooperativos». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 5

[33] Véase, por todas, la *Sentencia N.º 258/1991, Tribunal Supremo, Sala Cuarta de lo Social, Sección 1, RJ 1991/3097 de 25 de marzo de 1991.*

Por otro lado, queda aún la difícil tarea de intentar resolver la cuestión más debatida en los últimos años entre la doctrina con respecto a esta materia, si las cooperativas realmente son o no sociedades mercantiles. Como se ha visto, el obstáculo que principalmente impide tal consideración es el ánimo de lucro que, si bien es el requisito por excelencia de las sociedades (arts. 116 CCo y 1.665 CC), es poco frecuente o, al menos, secundario en las cooperativas[34].

Pues bien, lo cierto es que si nos atenemos a lo dispuesto en la *Exposición de Motivos del Código de Comercio*, se deja claro por qué no atribuye carácter mercantil a las cooperativas, puesto que «obedecen a la tendencia de asociarse los obreros con el único objeto de mejorar la condición de cada uno (…). Y como no es el afán de lucro el que impulsa lo que se ha dado en llamar movimiento cooperativo, no pueden tampoco reputarse como mercantiles estas Sociedades, mientras no resulte claramente de sus estatutos o del ejercicio habitual de algunos actos de comercio que merecen aquella denominación».

Sin embargo, la doctrina mayoritaria y más cualificada[35], partiendo de un concepto amplio de lo que se entiende por sociedad, esto es, «agrupación de personas que persiguen una finalidad común mediante una forma organizativa determinada», califican a la cooperativa como sociedad mercantil. El fundamento reside en que no es el ánimo de lucro, sino su organización, su estructura, y el elemento esencial del contrato, lo que verdaderamente determina el carácter mercantil de esta. El ánimo de lucro podrá estar o no presente en la actividad cooperativizada pero, en ningún caso, es el elemento central[36].

---

[34] Quizás sea este el motivo por el que en la legislación autonómica que regula el régimen de las cooperativas haya desaparecido a lo largo de estos últimos años la prohibición, antes habitual, de que las cooperativas persiguieran un cierto ánimo de lucro. No obstante, la única excepción hoy en día la encontramos en la legislación valenciana, donde se ha vuelto a exigir para la determinación de las cooperativas que en su actividad cooperativizada no medie ánimo de lucro (art. 2 LCCV).

[35] Véase GIRÓN TENA, J., *Derecho de Sociedades.* Tomo I, Madrid, 1976; PAZARES, C., *Ánimo de lucro y concepto de sociedad (breves consideraciones a propósito del artículo 2.2 LAIE).* Consejo General de los Colegios Oficiales de Corredores de Comercio. Cívitas. Madrid, 1991, pp. 729 a 753; SÁNCHEZ CALERO, F., *Los conceptos de sociedad y de empresa en la Ley de Cooperativas.* Barcelona, 1977, pp. 493 a 524; o SÁNCHEZ CALERO, F., y OLIVENCIA RUIZ, M., *Relaciones del régimen jurídico de las sociedades mercantiles y de las sociedades cooperativas.* El cooperativismo en la coyuntura española actual. Madrid, 1964, pp. 135 a 176.

[36] Véase URÍA, R., MENÉNDEZ, A. y VÉRGEZ, M., *Sociedades Cooperativas en Curso de Derecho Mercantil I.* Cap. 52, 2.ª ed., Thomson-Civitas, Cizur Menor, 2006, pp. 1421 a 1446; BROSETA, M. y MARTÍNEZ SANZ, F. *Manual de Derecho Mercantil.* Vol. I, 24.ª ed., Tecnos, Madrid, 2017; VARGAS VASSEROT, C., GADEA SOLER, E. y SACRISTÁN BERGIA, F. *Derecho de las Sociedades Cooperativas. Introducción, constitu-*

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

Por último, en lo que respecta a las diferencias entre las sociedades de capital clásicas, ya vistas anteriormente, y las sociedades cooperativas, estas son naturalmente acuciantes en cuanto al marco económico y, principalmente, en el modo de obtención y reparto de ganancias entre el socio, lo cual afecta a la estructura y organización, a las actuaciones externas con terceros y a la relación interna con los socios. Pero, al margen de esto, y centrándonos en la esfera individual del socio, el ejercicio de sus derechos es, en principio, igualitario en ambos tipos sociales, si bien es cierto que en las sociedades cooperativas prima la participación de este en la actividad cooperativizada y no tanto en la conformación del capital social.

También resulta peculiar que, mientras la actividad cooperativizada está sujeta a unos principios y valores propios y universales que guían sus actuaciones, las sociedades capitalistas a lo máximo que se someten es a los principios configuradores del art. 28 LSC, los cuales «actúan de base, sostén y fundamento, como limitaciones legales que intentan diseñar una estructura que garantiza la identificación del propio tipo social, que marcan los límites del principio de autonomía de la voluntad de los socios, y corrigen desviaciones y abusos en un comportamiento empresarial adecuado»[37].

1.3.2. Los principios cooperativos de gestión democrática y de unidad de voto. Un socio, un voto

Una de las principales ventajas que presentan las sociedades cooperativas radica en el hecho de que la actividad cooperativizada esté sometida a una serie de principios y directrices que le son propios y que marcan sus actuaciones empresariales. Ellos nos muestran el origen y la esencia del movimiento cooperativista o su naturaleza, alcance y valores[38]. Al mismo tiempo que sirven para enmarcar a las sociedades cooperativas en el extenso régimen societario de nuestro ordenamiento

---

ción, estatuto del socio y órganos sociales. La Ley. Las Rozas. 2015 y VICENT CHULIÁ, F. y PEINADO GRACIA, J. I. *Tratado de Derecho de Cooperativas.* Tomo I. Tirant lo Blanch. Valencia, 2013, p. 77.

[37] MACÍAS RUANO, A. J., «El socio de cooperativa y el de sociedad de capital, puntos de divergencia y convergencia en torno a los principios que dirigen la dinámica interna cooperativa. Libre adhesión, control democrático y participación económica del socio». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa,* n.º 38/2021, p. 228.

[38] Autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social según MARTÍNEZ CHARTERINA, A. «Los valores y principios cooperativos». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos,* n.º 61, 1995, pp. 35 a 46.

jurídico. Dicho de otro modo, para Vargas Vasserot constituyen «el ancla que impide que el barco cooperativo derive en exceso impulsado por los vientos arrastrado por las corrientes de la economía capitalista y pueda conservar su identidad»[39].

De los siete principios[40] contemplados en la *Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)* hemos de detenernos, en lo que nos ocupa, con el segundo de ellos: la gestión democrática de la actividad cooperativizada por los socios. Considerado como un principio *primario*[41] por ser connatural a la propia esencia cooperativista, es el que más directamente incide en la esfera del ejercicio de los derechos individuales del socio y, por tanto, en el derecho de voto. Esto implica, según la redacción original de este principio, que «las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática».

Tal connotación tiene este principio en la práctica habitual de este tipo societario y en lo que respecta al desempeño de sus funciones, que tanto la ley estatal de cooperativas, como todas y cada una de las diecisiete leyes autonómicas que componen el mosaico normativo de este tipo societario, como ya se hizo mención con anterioridad, han tenido a bien hacer referencia al mismo, si bien con independencia de su regulación o de su fuerza vinculante[42].

Como no puede ser de otra manera, de tal asertiva declaración se puede extraer un aspecto clave y diferenciador de las cooperativas:

---

[39] VARGAS VASSEROT, C., «Presentación del monográfico. Principios y valores cooperativos en la legislación». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 27/2015, p. 8.

[40] El texto de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobado en su Congreso de 1995 en Manchester hace referencia a los siguientes principios: adhesión abierta y voluntaria, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad.

[41] ARANZADI TELLERÍA, D., *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia,* Universidad de Deusto, Servicio de Publicaciones, Bilbao, 1976, p. 75.

[42] Véase el art. 26.1 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativa: *En la Asamblea General cada socio tendrá un voto.* También el art. 31.1 de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas: *En las sociedades cooperativas de primer grado, cada persona socia común tendrá derecho a un voto.*

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

cada socio tendrá derecho, con independencia de la participación económica que este ostente en el capital social, a un solo voto. Una persona, un voto. Es decir, en las sociedades cooperativas, frente al principio plutocrático de proporcionalidad entre el derecho de voto y la participación del capital social que, como vimos, rige para las sociedades capitalistas, impera el principio democrático que se manifiesta en esta regla de igualdad y que, sin duda, es uno de los rasgos más esenciales, a la vez que condiciona toda la estructura jurídico-económica de la sociedad. En definitiva, «frente al criterio valor-capital, los órganos asamblearios cooperativos están regidos por el criterio por cabezas o de un socio un voto»[43].

Naturalmente, el hecho de que el criterio para determinar el poder de los socios cooperativistas no sea el porcentaje de capital suscrito responde a la importancia y consideración del sujeto que hace que las cooperativas se circunscriban a las sociedades *intuitu personae.* A diferencia de lo que ocurre con las sociedades de capital, las cooperativas destacan por su carácter personalista y su ánimo mutualista. Ello explica el por qué el fin último y primordial no es en este caso la obtención de un lucro a repartir entre los socios, sino el hecho de obtener un fin social, humanístico o cultural que afecta a todos y que permitirá mejorar las condiciones de los socios.

Tanto es así, que el art. 4.a) de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía social contempla como uno de los principios informadores «la primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social». Recordemos que, en su momento, este era uno de los fundamentos de mayor peso para apartar a este tipo societario de las sociedades mercantiles y, por ende, de su especial regulación.

Por tanto, este principio está estrechamente relacionado «con la dimensión social de la sociedad cooperativa y con la prevalencia que en esta clase de sociedades debe presentar el elemento y el componente humano sobre los aspectos estrictamente capitalistas. Pues ayuda a diferencia los distintos tipos societarios en función del grado de participación y la relevancia del socio dentro de la sociedad y en la gestión de los asuntos comunes resultan condicionadas por el capital que po-

[43] VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el derecho positivo español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 92.

sea en ellas, pudiendo un socio ejercer al respecto un poder absoluto si su grado de participación en el capital social le habilita para ello. Por el contrario, en las sociedades cooperativas el poder de decisión se relaciona con la propia condición de la persona del socio en sí mismas y por sí misma y no con su participación en el capital»[44].

En lo que respecta a la naturaleza y alcance de este principio se pueden extraer una serie de importantes conclusiones. En primer lugar, que todos los socios habrán de implicarse activamente, de una u otra manera, en la actividad prototípica de la sociedad cooperativa en cuestión y eso requiere, principalmente, que el socio, en condiciones de igualdad, tenga voz y voto en las decisiones adoptadas en la asamblea general y en la orientación de sus directrices[45]. Por ello, el ejercicio del derecho de voto inherente a su condición de socio les permitirá a todos y cada uno de ellos, sin distinción, controlar el desarrollo de la actividad y acordar por mayoría todo aquello en lo que la asamblea general esté legitimada. Evidentemente, cabe pensar que indirectamente se está rechazando la posibilidad, como puede ocurrir en las sociedades de capital, que existan cláusulas que no hagan efectivo tal derecho de voto por limitar o reducir injustificadamente su ejercicio.

En segundo lugar, que se debe hacer una interpretación amplia y extensiva de lo que se entiende por el concepto de democracia, pues es la propia *ACI* la que establece que democracia no implica «el mero hecho de votar en las elecciones y en las asambleas generales sino que también exige la separación de los poderes democrático y ejecutivo, con controles y equilibrios adecuados bajo el control de los miembros. Estos deberán establecerse mediante distintos órganos dentro de la cooperativa, los cuales se encargarán de organizar las elecciones, determinar la estrategia de gobernanza y supervisar las auditorías y los informes de gobernanza para los miembros»[46]. Asimismo, aquellas personas que resulten electos para facultarles con poder de gestión y representación de la sociedad habrán de responder antes los propios socios mediante los oportunos mecanismos de control de la gestión social.

---

[44] BARRERO RODRÍGUEZ, E. y VIGUERA REVUELTA.R., «El principio de gestión democrática en las sociedades cooperativas. Alcance y recepción legal». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 27/2015, p. 4.

[45] Véase, por todos, BAENA BAENA, P. J., «La asamblea general (II). Constitución. Celebración. Impugnación de acuerdos», en *Retos y oportunidades de las sociedades cooperativas andaluzas ante su nuevo marco legal* (dirigida por MORILLAS JARILLO, M.J. y VARGAS VASSEROT, C.). Madrid, 2017, p. 195.

[46] VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el derecho positivo español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 90.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

No obstante y pese a todo lo anterior, hemos de hacer referencia a un importante matiz. Si nos atenemos al tenor literal de lo dispuesto en la ley estatal de cooperativas (apartados 2 y 3 del art. 26 LC[47]) y, más en particular, lo también establecido en la ley andaluza (arts. 31.2[48] y 102.1[49] LCAND), se observa cómo es posible contemplar, estatutariamente y sólo para determinadas clases de cooperativas[50], la figura del voto plural, tal y como también vimos para las sociedades de responsabilidad limitada. Eso sí, esta previsión legal no opera para todas las cooperativas de primer grado, las cuales se siguen rigiendo por el criterio de un voto por cabeza y para las cuales el principio de gestión democrática es indisponible[51].

---

[47] Véase los apartados 2 y 3 del artículo 26 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas: «2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, en las cooperativas de primer grado, los Estatutos podrán establecer el derecho al voto plural ponderado, en proporción al volumen de la actividad cooperativizada, para los socios que sean cooperativas, sociedades controladas por éstas o entidades públicas. En estos supuestos los Estatutos fijarán con claridad los criterios de proporcionalidad, sin que el número de votos de un socio pueda ser superior al tercio de los votos totales de la cooperativa. 3. En el caso de cooperativas con distintas modalidades de socios, se podrá atribuir un voto plural o fraccionado, en la medida que ello sea necesario para mantener las proporciones que, en cuanto a derecho de voto en la Asamblea General, se hayan establecido en los Estatutos para los distintos tipos de socios».

[48] Véase el artículo 31.2 de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas: «En las sociedades cooperativas de segundo o ulterior grado, los estatutos podrán establecer el sistema de voto plural en función del grado de participación de cada socio o socia en la actividad cooperativizada, o del número de socios y socias de cada persona jurídica integrada en la estructura asociativa, sin que, en ningún caso, una persona socia pueda disponer de más del cincuenta por ciento de los votos sociales o del setenta y cinco por ciento en el caso de que estén formadas únicamente por dos sociedades cooperativas».

[49] Véase el artículo 102.1 de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas: «En las sociedades cooperativas de servicios, estatutariamente, se podrá regular un voto plural, proporcional a la totalidad de la actividad cooperativizada, con arreglo a las siguientes bases: cada persona socia dispondrá de, al menos, un voto; ningún socio o socia podrá disponer de un número superior a siete votos sociales; reglamentariamente se establecerán los requisitos precisos para garantizar el carácter proporcional y equitativo del reparto del voto entre las personas socias; y el voto plural nunca se establecerá tomando en consideración el capital aportado».

[50] Véase la Exposición de Motivos de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas: «se permite que los Estatutos contemplen la posibilidad de establecer el voto plural ponderado para las cooperativas agrarias, de explotación comunitaria de la tierra, de servicios, del mar y de transportistas, y para el resto, únicamente para los socios que sean cooperativas, sociedades controladas por éstas o entidades públicas, si bien se establece la limitación de no poder superar los cinco votos sociales».

[51] Véase BAENA BAENA, P. J., «Órganos Sociales» *en Tratado de Derecho de Cooperativas,* I, Valencia 2013, p. 383*;* SÁNCHEZ RUIZ, M.*,* «Asamblea general»*, en*

Pero para el resto, esto supone que, de entre todos los socios que conforman la cooperativa, puede ser que no todos estén legitimados para el ejercicio del voto y, además, que de estos últimos, no todos lo hagan en pie de igualdad o en igual medida (véase la existencia de distintas categorías de socios que pueden ser previstas por los estatutos sociales). Es decir, entre las distintas clases de cooperativas para las que se prevé el voto plural ponderado y entre las distintas categorías de socios para las que también se prevé limitar el número de votos que pueden emitir en función del total, se está quebrando el principio general antes visto de un socio, un voto. «Así, partiendo de que la actividad cooperativizada es el principal factor determinante de la atribución del derecho de voto, y dado que estos sujetos participan en la cooperativa de diversos modos y con distinta intensidad, aquellos que sí estén legitimados para ejercitar su derecho de voto no lo harán en términos puros de igualdad, sino que verán limitado bien el porcentaje o bien el número total de votos que cada grupo puede ostentar en relación a la totalidad de los existentes en la asamblea general»[52].

De esta manera, esto no hace pensar, como a Feliú Rey, que «si el principio de un socio, un voto era visto como una forma de traducir en la práctica cooperativa el principio teórico o filosófico de igualdad de las personas, ni siquiera este reducto igualitario ha quedado en pie tras las últimas leyes patrias en materia de cooperativas. Como conclusión, se puede decir que no se formula en las leyes ni se puede decir que exista en las cooperativas un principio general de igualdad de los socios; por otro lado, la admisibilidad del voto plural ponderado reconoce la existencia de desigualdades en la participación de los socios en la actividad cooperativa y permite traducir en términos de derechos políticos la heterogeneidad social»[53].

Alonso Espinosa, F. J., (coord.), La sociedad cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas, Granada, 2001, pp. 226 y 227; VARGAS VASSEROT, GADEA y SACRISTÁN*: Derecho de las Sociedades Cooperativas. Introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales,* tomo I, 2015; VICENT CHULIÁ, F., *La asamblea general de cooperativas,* Revista Jurídica de Cataluña, 1978, vol. 77, núm. 2, pp. 450 y 451*;* VIGUERA REVUELTA, R., *El derecho de reembolso en las sociedades cooperativas,* Valencia, 2015, pp. 72 a 74.

[52] VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 17.

[53] MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas (Tercera edición)*, Tecnos, 2019, p. 245.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

1.3.3. El reconocimiento del voto plural en las sociedades cooperativas. Legitimación y reglas de aplicación

Como se ha podido ver, el hecho de que la legislación cooperativa española (art. 26 LC) contemple la posibilidad de que los socios de las sociedades cooperativas ostenten, en proporción a su participación en la actividad cooperativizada, más de un voto para la adopción de los acuerdos sociales en las asambleas generales supone una clara excepción al principio cooperativo de gestión democrática, por el cual se establece la regla general de «un socio, un voto». Es más, la amplia lista de excepciones existentes a la declaración de que «en la asamblea general cada socio tendrá un voto» es de tal magnitud que podría pensarse que dicha norma general queda prácticamente inoperativa en la práctica.

En este sentido, en un primer momento podría plantearse para algunos si realmente esta desigualdad en el voto supone discriminar en el ejercicio del derecho de voto a unos socios en beneficio de otros. Lo cierto es que, como bien indica la doctrina mercantilista mayoritaria y, en particular, Torres Pérez[54], «no se trata de una discriminación en la atribución del derecho de voto, sino más bien de una ruptura del principio democrático controlada». Del mismo modo, tampoco puede entenderse que esta particular ruptura asemeje el régimen jurídico del socio cooperativista al del socio de una sociedad clásica de capital, pues la alteración se produce en función de la participación de este en la actividad típica de la cooperativa, y no en función de la aportación que haga al capital social[55].

Es cierto que en las sociedades capitalistas no todos los acuerdos se adoptan conforme a la mayoría del capital social, pues como ya se hizo mención en su momento, puede darse la posibilidad de que existan acciones y participaciones sociales de distinta clase y valor nominal que atribuyan a sus titulares un derecho de voto de distinto alcance y naturaleza (art. 94 LSC) o, incluso, acciones y participaciones sin voto (art. 98 LSC). Pero, en cualquier caso, estas peculiares situaciones no deben entenderse como una democratización de las sociedades de capital, pues en el fondo los acuerdos sociales siempre serán aprobados por la mayoría proporcional que esté legitimada para el ejercicio del

---

[54] TORRES PÉREZ, F.J., *Régimen Jurídico de las Aportaciones Sociales en la Sociedad Cooperativa (Monografía RdS).*Aranzadi, Cizur Menor, 2012, p. 235.

[55] MACÍAS RUANO, A.J., «El socio de cooperativa y el de sociedad de capital. Puntos de divergencia y convergencia en torno a los principios que dirigen la dinámica interna cooperativa. Libre adhesión, control democrático y participación económica del socio». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 38/2021, p. 22.

derecho de voto. Lo que sí puede entenderse como una aproximación entre el socio capitalista y el socio cooperativista son las tres siguientes circunstancias. En primer lugar, la posibilidad de que se le reconozca al socio de una sociedad de capital una especie de voto plural, esto es, un voto doble al valor nominal de sus acciones (art. 527 ter y ss. LSC) como forma de recompensar su permanencia en la sociedad durante dos años consecutivos e ininterrumpidos[56]. La segunda, la posibilidad que opera únicamente para las sociedades de responsabilidad limitada de concederle al socio estatutariamente el derecho a emitir varios votos (art. 188.1 LSC)[57]. La tercera, y última, el hecho de que estatutariamente se permita a las sociedades anónimas fijar con carácter general el número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista (art. 188.3 LSC), lo cual para algunos puede ser visto como una forma de personalizar la sociedad[58].

En definitiva, la regulación del *voto plural, múltiple, proporcional o ponderado* da lugar a una misma consecuencia jurídica, esto es, la posibilidad de que los socios puedan emitir más de un voto, en observancia del principio de igualdad de trato presente en cualquier contrato societario. No obstante, como se expondrá, el reconocimiento de esta institución no opera de igual manera para todas las clases de cooperativas, habiendo de distinguir entre las cooperativas de primer grado y las de segundo o ulterior grado, ni siquiera para todas las clases de socios existentes[59].

---

[56] Véase, por todos, FERNÁNDEZ TORRES, I., *El voto adicional doble por lealtad. Una reforma controvertida.* El notario del siglo XXI, n.º 97, 2021, pp. 46 a 51.

[57] Para VARGAS VASSEROT (en: «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el Derecho Positivo Español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 10): «en las sociedades de capital, en base al principio plutocrático de la mayoría del capital social, lo normal es que los socios tengan varios votos en función del número de acciones o participaciones sociales de las que sean titulares, frente, en principio, al voto unitario y único que rige como regla general para las sociedades cooperativas. En realidad, en las sociedades de capital los socios sólo tendrán un único voto en la junta general en el caso de que todos ellos sean titulares de una sola acción/participación y cada una de ellas otorgue a su titular un solo voto, algo que viene facilitado en las sociedades de responsabilidad limitada por la prescripción de que, salvo disposición contraria de los estatutos sociales, cada participación social concede a su titular el derecho a emitir un voto (art. 188.1 LSC). Esto a veces ocurre en sociedades de capital que, por las razones que sean quieren funcionar internamente de manera más democrática e igualitaria, asimilándose en cierta manera al régimen de conformación de votos de las cooperativas».

[58] Véase, por todos, DIVAR GARTEIZ-AURRECOA, J., *La Sociedad Anónima de Estatuto Capitalista.* Boletín de la Academia Vasca de Derecho, n.º 16, 2008, p. 20.

[59] VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el Derecho Positivo Español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 9.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

Cabría preguntarse en este momento que llevó al legislador a considerar la existencia de este voto plural, puesto que actualmente toda la legislación en materia de sociedades cooperativas, tanto nacional como autonómicas, permiten en mayor o menor medida que, en según qué socios y en según qué cooperativas, se pueda ostentar un voto plural[60]. Lo cierto, eso sí, es que esta cuestión no es ni mucho menos actual, ya que desde los orígenes del movimiento cooperativo se ha venido discutiendo acerca del encaje legal del voto plural[61]. La clave podría estar en el fondo de la naturaleza de este tipo societario, esto es, en su carácter mutualista y en su función social, donde el objetivo no es tanto obtener un excedente económico, como satisfacer las necesidades de los partícipes en la actividad cooperativizada.

Sin embargo, este ánimo personalista distintivo de las cooperativas con respecto de las sociedades anónimas y limitadas era mucho más nítido en tiempos pasados. Recientemente, este tipo social se ha venido adaptando a un mundo cada vez más dinámico, interconectado y lucrativo en términos financieros. En cierta manera, esto hace que los efectos derivados de la firmeza del principio de gestión democrática puedan llegar a ser vistos como un obstáculo o desincentivo para las operaciones de la cooperativa en su práctica diaria. En palabras de Viguera Revuelta[62], «si bien es cierto que el tipo social cooperativo dista mucho respecto de las sociedades de corte más capitalista, como la anónima o la limitada, se debe tener en cuenta que el sistema de voto simple supone un claro ejemplo de agravio comparativo para aquellos socios más comprometidos y con mayor participación en la actividad cooperativizada». Por ello, como indica Vargas Vasserot[63], «lo cierto es

---

[60] Para VIGUERA REVULETA (en: «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 17): «esta proliferación del voto plural obedece a diversas causas: en primer lugar, porque para determinados tipos de cooperativas, se ha ido generalizando el voto plural ponderado en función al volumen de la actividad cooperativizada que ha llevado a cabo el socio y, en segundo lugar, porque dada la distinta tipología de socios existentes en el seno de las cooperativas, para alguna de esas clases de socios se prevén límites a los posibles votos que éstos pueden emitir respecto al total de sufragios de la sociedad».

[61] Véase, por todos, a PAZ CANALEJO, N., «Artículo 47. Derecho de Voto», en *Comentarios al Código de Comercio y Legislación Mercantil Especial* (Sánchez Calero, F. y Albaladejo, M., directores), tomo XX, volumen 2, Madrid, 1990, pp. 425 a 450.

[62] VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 18.

[63] VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el Derecho Po-

que el voto plural o múltiple ponderado o proporcional a la actividad cooperativizada ha sido una aspiración histórica de determinados sectores del cooperativismo, como el agrario y el de servicios, con el objetivo de estimular y reconocer políticamente la mayor participación de los socios. En cambio, para otras clases de cooperativas no se ha considerado tan relevante, como ha ocurrido en las cooperativas de trabajo asociado por resultar de menor trascendencia práctica[64] y porque en este tipo de cooperativas la mutualidad se mide principalmente por la persona más que por su actividad, o en las de consumidores, me imagino porque la mayor participación en la actividad cooperativizada de los socios, y consecuentemente la atribución de votos, muchas veces dependen de la capacidad económica de cada socio que es lo que le permite consumir más».

Una vez superado el obstáculo de que las leyes cooperativas hayan previsto la posibilidad de que este tipo de sociedades se acojan al sistema del voto plural, tan sólo queda que se materialice mediante la inclusión expresa en los estatutos sociales. Ello implica que se deberá prever cuáles van a ser las reglas y criterios de aplicación que se podrán llevar a cabo y que finalmente se determinarán para cada asamblea general en el momento de su constitución. Asimismo, corresponderá al órgano de administración cooperativo la tarea de ofrecer la lista de socios facultados a ejercer su derecho político de voto y el número de votos que le correspondan a cada uno, siempre en función de su participación en la actividad cooperativizada en los ejercicios sociales previos.

De los dos criterios reconocidos actualmente por la legislación, el número de miembros que forman parte de la cooperativa y el volumen de actividad cooperativizada que asume cada socio, ambos perfectamente compatibles, no podemos obviar una serie de consideraciones, vista la conflictividad generada por la doctrina con arreglo a la interpretación de los mismos[65].

Del primero de ellos cabría decir que no está para nada claramente definido, sobre todo en lo que respecta al momento temporal en el que deberá producirse el cómputo de los miembros. Es decir, se tendrá

---

sitivo Español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022, p. 14.

[64] Véase CRUZ RIVERO, D., y BAENA BAENA, P. J., «La asamblea». En: *Tratado de Derecho de Cooperativas,* T. I (dir. PEINADO GRACIA, J. I.), Tirant lo Blanch, València, 2014, p. 385.

[65] Véase, por todos, VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, pp. 23 a 27.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

en cuenta el número de miembros que forman parte de la cooperativa el día en que se produzca la asamblea general, en la fecha de su convocatoria, el último día del ejercicio social anterior, o bien habrá de hacerse una media estimada de los socios existentes en un determinado período de tiempo. En cualquiera de los casos la solución puede ser diferente y, por tanto, el sistema del voto plural también.

No obstante, como bien han indicado algunos autores de la doctrina, a lo anterior se puede añadir un problema adicional: el de las agrupaciones de socios que contando con un número superior de miembros que las cooperativas, por carecer de esta personalidad jurídica, no tengan reconocido algún voto plural ponderado. En cierta manera, se desvirtúa así el fin por el que se establece este sistema, ya que en ocasiones esto puede dar lugar a que no se represente fielmente el verdadero interés de la sociedad cooperativa.

En lo que respecta al segundo criterio, nuevamente puede dar lugar a interpretación en qué momento y bajo qué criterio se debe calcular el volumen de actividad cooperativizada que ha asumido cada socio. En este sentido, podría tratarse de la actividad que efectivamente se haya llevado a cabo en un período de tiempo determinado o la actividad a la que cada socio se haya comprometido en función de lo establecido en los estatutos. Sin embargo, parece que hay una tercera posibilidad más, que a su vez es la más aceptada por la mayoría de los autores: «la actividad que hubiera sido efectivamente realizada en cada período en correspondencia exacta con el volumen comprometido»[66], de tal manera que se evita que los socios puedan disfrutar de un voto plural superior al que efectivamente les corresponda y que el incumplimiento de sus obligaciones pueda tener una consecuencia negativa en la manifestación de su voto en la asamblea general.

Por lo anterior, y en relación a la naturaleza del tipo social, parece entendible que el volumen de actividad a la que se comprometa cada socio a la hora de aceptar los estatutos sea un mínimo exigible y a partir de ahí, en función de su desempeño, este pueda aumentar el valor que tendrá su voto en la asamblea. Pero para que sea fácilmente calculable el número de votos que corresponde a cada socio, y también por seguridad jurídica, será necesario que estatutariamente se determine la cantidad mínima de actividad cooperativizada que se asumirá, así como el momento temporal en el que se computará para el cálculo de los votos.

---

[66] Véase, por todos, VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019, p. 25.

1.3.4. La configuración legal del voto plural ponderado en distintas clases de cooperativas y para las distintas clases de socios

Pasando ahora a analizar esta figura del voto plural en cada una de las distintas tipologías de cooperativas, es necesario comenzar por las cooperativas de primer grado. A este respecto, cabe decir que en este tipo de cooperativas, si bien es cierto que se permite el voto plural, este se hace con importantes limitaciones, pues siempre se ha considerado la más fiel representación del principio cooperativo de gestión democrática, el cual es inherente a este concreto tipo social. Si no, véase como en la Declaración de la Identidad Cooperativa de 1995 expresaba que «en las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto, mientras que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos». Por tanto, la rigidez de este principio se deja observar con mayor énfasis e intensidad en las cooperativas de primer grado que en ningún otro tipo cooperativo.

Esto, a su vez, se ha manifestado en que la operatividad del voto plural se vea condicionada por cuatro importantes limitaciones y que, por el tenor literal de la regulación legal, responden a cuatro caracteres: formal o institucional, subjetivo, objetivo y funcional[67]. Por el primero, el reconocimiento del voto plural debe plasmarse expresamente en los estatutos de la sociedad en función de la actividad cooperativizada[68] (art. 26.2 LC). Por el segundo, sólo se le podrá atribuir la facultad de emitir más de un voto a los socios que sean cooperativas, sociedades controladas por estas o entidades públicas. En tercer lugar, legalmente se establece un límite cuantitativo al número de votos que un socio podrá ostentar, el cual no podrá ser superior a un tercio de los votos totales de la sociedad cooperativa (art. 26.2 LC). Por último, y únicamente para las cooperativas de primer grado, se dispone imperativamente que el número de votos plurales no podrá ser superior al cincuenta por ciento del número de socios. No obstante lo anterior, los titulares de estos votos plurales podrán autónomamente renunciar a su

[67] MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas (Tercera edición).* Tecnos, 2019, p. 337.

[68] Para un mayor entendimiento acerca el concepto de actividad cooperativizada, véase: MARTÍNEZ SEGOVIA, F.J. *La relación cooperativizada entre la sociedad cooperativa y sus socios: naturaleza y régimen jurídico,* Revista de Derecho de Sociedades, n.º 25, 2005, pp. 203 a 234; VARGAS VASSEROT, C. *La Actividad Cooperativizada y las Relaciones de la Cooperativa con sus Socios y Terceros,* Aranzadi, Navarra, 2000; y BARRERO RODRÍGUEZ, E. y VIGUERA REVUELTA.R., *El principio de gestión democrática en las sociedades cooperativas. Alcance y recepción legal.* CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, n.º 27/2015, p. 10.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

facultad y emitir un único voto para una concreta Asamblea o para una concreta votación, si bien en los estatutos se fijarán los supuestos en los que el criterio «un socio, un voto» será necesariamente una exigencia obligatoria (art. 26.7 LC).

Dicho esto, la ley continúa en su articulado haciendo referencia a determinadas clase de cooperativas, para las cuales impone otras limitaciones adicionales a las anteriores. Este es el caso de las cooperativas agrarias, de servicios, de transportistas y del mar (art. 26.4 LC), donde el voto plural se reconoce en función de la actividad cooperativizada de cada socio, aun con la limitación de que ninguno podrá superar el límite de cinco votos y, en cualquier caso, ningún socio ostentará más de un tercio de los votos totales que conforman la cooperativa. Por otro lado, se encuentran las cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, donde literalmente se dispone que en ellas a cada socio trabajador le corresponderá un voto y a los socios cedentes del goce de bienes a la cooperativa se les podrá atribuir un voto plural o fraccionado, en función de la valoración de los bienes cedidos, sin que, en ningún caso, un solo socio pueda quintuplicar la fracción de voto que ostente otro socio de la misma modalidad (art. 26.5 LC). Por último, un caso peculiar, el de las cooperativas de crédito (art. 26.4 LC) y las cooperativas mixtas (art. 107 LC), las cuales se rigen por su normativa específica. Digo peculiar, no porque sea de aplicación otra normativa, sino porque en ella se permite que la atribución de votos al socio se haga en función del capital social que este haya aportado, y no en función de la actividad cooperativizada. Por tanto, se rompe la regla general hasta ahora vista y que era uniforme para todo tipo de cooperativas. Por ello, sí se puede hablar aquí de que en estos casos exista una convergencia entre el socio cooperativista y el socio capitalista, «y no precisamente porque se democraticen estas últimas, sino porque se plutocratizan las cooperativas, aunque los cooperativistas ordinarios mantendrán, como mínimo, el cincuenta y un por ciento del voto de la Asamblea»[69].

Llegado este punto, distingue ahora la ley entre los distintos tipos de socios que pueden formar la cooperativa, recordando que el artículo 26.3 LC establece que en el caso de cooperativas con distintas modalidades de socios, se podrá atribuir un voto plural o fraccionado, en la medida que ello sea necesario para mantener las propor-

[69] MACÍAS RUANO, A.J., «El socio de cooperativa y el de sociedad de capital. Puntos de divergencia y convergencia en torno a los principios que dirigen la dinámica interna cooperativa. Libre adhesión, control democrático y participación económica del socio». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 38/2021, p. 22.

ciones que, en cuanto a derecho de voto en la Asamblea General, se hayan establecido en los Estatutos para los distintos tipos de socios. Estos pueden ser socios personas físicas, socios inversores o socios personas jurídicas.

De los primeros se establece que no se le podrá conceder el voto plural a las personas físicas de determinadas cooperativas, como son las cooperativas de enseñanza, de viviendas, de consumidores y usuarios, sanitarias, de seguros y de trabajo asociado.

De los segundos, al ser miembros de la sociedad pero no participar en la actividad cooperativizada[70], el hecho de reconocerle el voto plural hace que nuevamente se rompa con la regla general del voto unitario recientemente mencionada en el artículo 26.3 LC. Independientemente de su denominación (colaboradores para la LC o inversores para la LCAND) y participación, que podrá consistir únicamente en aportaciones al capital social, tienen legitimación para disfrutar de los derechos políticos de los que son titulares, por lo que para ellos el principio de gestión democrática se ve sustituido por el principio plutocrático común de las sociedades de capital, aunque, eso sí, el conjunto de los votos a ellos correspondiente, sumados entre sí, no podrán superar el treinta por ciento de los votos en los órganos sociales de la cooperativas (art. 14 LC).

Pasando a los últimos, los socios personas jurídicas, existe una problemática adicional por la redacción del artículo 26. En este hemos visto cómo es posible reconocerles el voto plural siempre y cuando el número de votos de un socio no sea superior al tercio de los votos totales de las cooperativas. Pero también hemos visto como para otros supuestos de voto plural establece la ley una limitación de cinco votos máximos por socio. En este sentido, parece entenderse que el hecho de que la ley distinga expresamente el voto plural a los socios en función de qué clase de cooperativa de primer grado se trate[71], nos hace pensar que las limitaciones previstas para un tipo no deben hacerse extensivas para otro; mien-

[70] Véase VARGAS VASSEROT, C., *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y con terceros,* Aranzadi Thomson Reuters, Cizur Menor, 2006*;* y VARGAS VASSEROT, C., «El acto cooperativo en derecho español»*, CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 37, 2020, p. 27.

[71] En resumen, para determinadas personas jurídicas (art. 26.2 LC) se establece la limitación máxima de un tercio del total de votos; para cooperativas con distintas modalidades de socios (art. 26.3 LC) no se establece límite legal alguno; para las cooperativas agrarias, de servicios, de transportistas y del mar (art. 26.4 LC), se establece un doble límite máximo de cinco votos por socios y de un tercio del total de votos posibles; y, por último, para las cooperativas de explotación comunitaria de la tierra (art. 26.5 LC), se establece una regulación especial.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

tas que la limitación cuantitativa establecida en el artículo 26.7 LC (la suma de votos plurales, excepto en el caso de cooperativas de segundo grado, no podrá alcanzar la mitad del número de socios) sí parece ser común para todos los tipos de cooperativas de primer grado.

Finalmente, y una vez visto el régimen del voto plural para las cooperativas de primer grado, es necesario hacer lo propio con las cooperativas de segundo o ulterior grado. Como ya explicamos, el principio de gestión democrática no es de aplicación tan intensa para este tipo de cooperativas, y eso se manifestará en su regulación. En primer lugar, es necesario que se contemple la posibilidad del voto plural estatutariamente, ya bien sea en función de la participación del socio en la actividad cooperativizada de la sociedad y/o en función al número de socios activos que integran la cooperativa asociada, en cuyo supuesto los estatutos deberán fijar con claridad los criterios de la proporcionalidad del voto (art. 26.6, 1.º LC). Sin perjuicio de lo anterior, ningún socio podrá ostentar más de un tercio de los votos totales (salvo que la sociedad esté integrada sólo por tres socios, en cuyo caso el límite se elevará al cuarenta por ciento[72]; o por dos socios, en cuyo caso los acuerdos deberán adoptarse por unanimidad). Asimismo, y en todo caso, el número de entidades que no sean sociedades cooperativas no podrá alcanzar el cuarenta por ciento de los votos sociales (art. 26.6, 2.º LC).

2. **Conclusiones**

Como se ha visto, el enfoque estructural de las sociedades cooperativas es sustancialmente contrario a lo previsto para las sociedades

[72] Para MORILLAS JARILLO, M.J. y FELIÚ REY, M.I. en *Curso de Cooperativas (Tercera edición)*. Tecnos, 2019, p. 339: «ello es consecuencia, por una parte, de la posibilidad que tienen "otras personas jurídicas, públicas o privadas" no cooperativas para integrarse como socios en las de segundo grado ex art. 77.1. Pero, además, el mismo art. 77.1 establece un límite a dicha posibilidad: que la referida integración por sociedades no cooperativas no sea superior al 45% del total de los socios, incluidos los socios de trabajo. Pero de nada serviría dicho límite cuantitativo máximo del número de socios que no tienen la condición de cooperativas y que, sin embargo, integran una cooperativa de segundo grado, si cualquiera de ellos, o todos, tiene la posibilidad de adoptar decisiones mediante el ejercicio del voto plural, a la luz de la excepción del art. 26.7: sólo en las cooperativas de segundo grado la suma de los votos plurales puede alcanzar (y superar) la suma de la mitad del número de socios. De esta forma, la ratio de la limitación del art. 26.6, 2.º es la misma que la del art. 77.1. De ahí la posibilidad expresamente contemplada de que en los estatutos se pueda establecer un límite inferior, que no superior: la expresión "en todo caso" del art. 26.6 tiene un carácter imperativo en cuanto límite máximo, mas no como límite mínimo».

capitalistas, aun cuando ambos tipos societarios son en principio aptos para el desarrollo de cualquier actividad empresarial. Los principios a los que responden son netamente diferenciadores, así como la forma en la que la sociedad se relaciona, tanto con los socios y trabajadores, como con terceros. Esto provoca directamente que el ejercicio del derecho de voto como derecho político del socio tenga aplicaciones prácticas distintas.

Sin embargo, se observa en los últimos años algunos aspectos sustantivos concurrentes o, si se quiere, un cierto tipo de acercamiento que puede venir motivado, bien por la democratización y personalización de las sociedades capitalistas, o bien por un enfoque más plutocrático y lucrativo de las cooperativas. A esto último responde quizás el reconocimiento del voto plural, pues desde un punto de vista imparcial y objetivo, parece razonable que aquellos socios que asuman una participación mayor en la actividad cooperativizada y, en definitiva, ayuden a la sociedad con mayor intensidad al cumplimiento de sus objetivos, tengan un mayor peso a la hora de determinar los intereses cooperativos.

No obstante, las cautelas en estos casos deben extremarse por varias razones. En primer lugar, porque esto debe ser compatible con los principios que inspiran el movimiento cooperativo y que la hacen una entidad propia de la Economía Social. En segundo lugar, porque como ocurre en las sociedades de capital, esto puede dar lugar a circunstancias abusivas o indeseadas en las que un socio ostente un poder excesivo o cuyos intereses personales no respondan a los intereses de la propia cooperativa. Y en tercer lugar, porque no se puede obviar lo que en sí supone el acto jurídico de emitir un voto por parte del socio, pues sus efectos exceden de la esfera individual de este y provocan que los acuerdos sociales aprobados en la asamblea sean oponibles a la propia sociedad. Esto requiere que al socio se le reconozca un derecho amplio de participación en la gestión societaria, que a su vez supone el reconocimiento del derecho de información, de asistencia y de opinión.

A pesar de lo anterior, aún quedan en mi opinión algunos obstáculos a superar para un óptimo desarrollo del tipo societario en el que nos hemos ocupado y que vienen principalmente dados por el legislador. Así, el mosaico legislativo cooperativo y a la carta dificulta su operatividad práctica, dando lugar a situaciones de *huida del Derecho Cooperativo* y que no favorecen su aplicación, pudiendo incluso haberse introducido culturalmente la idea de que este tipo societario, o bien es contrario a algunas prácticas empresariales, o al menos, es incompatible para alcanzar ciertas dimensiones y operaciones relevantes.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

3. **Abreviaturas**

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.
AP: Audiencia Provincial.
Art.(s): artículo(s).
CC: Código Civil, aprobado por el Real Decreto de 24 de julio de 1889.
CC.AA.: Comunidades Autónomas.
CCo: Código de Comercio, aprobado por el Real Decreto de 22 de agosto de 1885.
CE: Constitución Española.
DGRN: Dirección General del Registro y del Notariado.
DGSJFP: Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública.
Ed.: edición.
LCAND: Ley Andaluza de Cooperativas, aprobada por la Ley 4/2011 de 23 de diciembre.
LC: Ley Estatal de Cooperativas, aprobada por la Ley 27/1999 de 16 de julio.
LCCV: Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, aprobada por el Real Decreto Legislativo 2/2015 de 15 de mayo.
LSC: Ley de Sociedades de Capital, aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio.
p.(pp.): página(s).
RRM: Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por el Real Decreto 1784/1996 de 19 de julio.
SA.: Sociedad Anónima.
SL.: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
TS: Tribunal Supremo.

4. **Bibliografía y jurisprudencia**

ALFARO ÁGUILA-REAL, J., *Los acuerdos sociales y el voto de los socios. Apostillas a Ernst, Wolfgang (2012), Der Beschluss als Organakt (La decisión como acto orgánico),* Almacén de Derecho, 2019.

ALFARO ÁGUILA-REAL, J., *Los poderes de la junta y las instrucciones a los administradores,* Almacén de Derecho, 2021.

ARANZADI TELLERÍA, D., *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia,* Universidad de Deusto, Servicio de Publicaciones, Bilbao, 1976.

ARROYO, I., *Legislación sobre cooperativas,* 1.ª. Ed., Tecnos, Madrid, 1987.

BAENA BAENA, P.J., «La asamblea general (II). Constitución. Celebración. Impugnación de acuerdos», en MORILLAS JARILLO, M. J. y VARGAS VASSEROT, C. (directores), *Retos y oportunidades de las sociedades cooperativas andaluzas ante su nuevo marco legal.* Madrid, 2017.

BAENA BAENA, P.J., «Órganos Sociales» en *Tratado de Derecho de Cooperativas, I,* Valencia 2013.

BAENA BAENA, P.J., «La asamblea general: (II) Constitución. Celebración. Impugnación de acuerdos», en*: Tratado de Derecho de Cooperativas* (dir. Peinado Gracia, J.I.), Tomo I (2.ª ed.), Tirant lo Blanch, València, 2018.

BARRERO RODRÍGUEZ, E. y VIGUERA REVUELTA. R., «El principio de gestión democrática en las sociedades cooperativas. Alcance y recepción legal». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 27/2015.

BROSETA, M. y MARTÍNEZ SANZ, F., *Manual de Derecho Mercantil,* Vol. I, 24.ª ed., Tecnos, Madrid, 2017.

CASTAÑER CODINA, J., «La adopción de acuerdos en la asamblea general de la cooperativa mediante votación secreta». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 38, 2021.

CRUZ RIVERO, D. & BAENA BAENA, P.J., «La asamblea» en *Tratado de Derecho de Cooperativas,* T. I (dir. Peinado Gracia, Juan Ignacio), Tirant lo Blanch, València, 2014.

CURTO, M.M., «Derecho de voto (art.188)», en Rojo-Beltrán (dirs.), *Comentario de la Ley de sociedades de Capital,* Madrid, 2011, I.

Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobado en su Congreso de 1995 en Manchester

DÍAZ ECHEGARAY, J. L., *Los derechos mínimos del socio*. *Una visión práctica de la defensa del accionista,* Ediciones Experiencia, Barcelona, 2005.

DÍAZ MORENO, A., *El derecho mercantil en el marco del sistema constitucional de distribución de competencias entre el estado y las comunidades autónomas*, Civitas (Thomson Reuters), 1996.

DIVAR GARTEIZ-AURRECOA, J., *La Sociedad Anónima de Estatuto Capitalista.* Boletín de la Academia Vasca de Derecho, n.º 16, 2008.

FAJARDO GARCÍA, G., «Las asambleas telemáticas de las cooperativas en España». XVIII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 36/2020.

FAUS PUJOL, M., *Práctico Sociedades Mercantiles (noviembre 2023).* Vlex.

FERNÁNDEZ TORRES, I., *El voto adicional doble por lealtad. Una reforma controvertida,* El notario del siglo XXI, n.º 97, 2021.

GARCÍA ÁLVAREZ, B., «Sobre la noción de interés social en las sociedades cooperativas y los principios cooperativos». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C., «La necesidad de la consideración de la sociedad cooperativa como entidad mercantil para la adecuada regulación». *REVESCO*, *Revista de Sociedades Cooperativas*. n.º 66, 1998.

GARRIGUES, J., *Curso de Derecho Mercantil,* 7.ª ed., Madrid, 1982.

GIRÓN TENA, J., *Derecho de Sociedades.* Tomo I, Madrid, 1976.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, M. B., COHEN BENCHETRIT, A., MÁRQUEZ LOBILLO, P., OTERO COBOS, M. T., & BEDNARZ, Z., *Derecho de sociedades: los derechos del socio*. Tirant lo Blanch, 2020.

MACÍAS RUANO, A. J., «El socio de cooperativa y el de sociedad de capital, puntos de divergencia y convergencia en torno a los principios que dirigen la

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

dinámica interna cooperativa. Libre adhesión, control democrático y participación económica del socio». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 38/2021.

MARTÍNEZ CHARTERINA, A. «Los valores y principios cooperativos». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos,* n.º 61, 1995.

MARTÍNEZ SEGOVIA, F.J., «La relación cooperativizada entre la sociedad cooperativa y sus socios: naturaleza y régimen jurídico»*, Revista de Derecho de Sociedades*, n.º 25, 2005.

MORILLAS JARILLO, M. J., & FELIÚ REY, M. I., *Curso de Cooperativas (Tercera edición),* Tecnos, 2019.

OLIVENCIA RUIZ, M., *Algunas cuestiones sobre el derecho de voto en la sociedad anónima* en *conferencia pronunciada en la Academia Matritense del Notariado el día 9 de junio de 1967 y publicada en Anales de la Academia Matritense del Notariado.* XXVII, 1972.

PAZ CANALEJO, N., «La Asamblea General» *en Las sociedades cooperativas en la nueva legislación española.* Escuela de Estudios Cooperativos, Madrid, 1988.

PAZ CANALEJO, N., «Artículo 47. Derecho de Voto»*,* en *Comentarios al Código de Comercio y Legislación Mercantil Especial* (SÁNCHEZ CALERO, F. y ALBALADEJO, M., directores), tomo XX, volumen 2, Madrid, 1990.

PAZ-ARES, C., *Ánimo de lucro y concepto de sociedad (breves consideraciones a propósito del artículo 2.2 LAIE).* Consejo General de los Colegios Oficiales de Corredores de Comercio. Cívitas. Madrid, 1991.

PISÓN FERNÁNDEZ, I., «Implicaciones legales del régimen económico y financiero de las cooperativas: propuestas para futuros desarrollos». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, n.º 90, 1996.

SÁNCHEZ CALERO, F., *Los conceptos de sociedad y de empresa en la Ley de Cooperativas.* Barcelona, 1977.

SÁNCHEZ CALERO, F., y Olivencia Ruiz, M., *Relaciones del régimen jurídico de las sociedades mercantiles y de las sociedades cooperativas.* El cooperativismo en la coyuntura española actual. Madrid, 1964.

SÁNCHEZ RUIZ, M*.,* «Asamblea general»*,* en Alonso Espinosa, F. J., (coord.), *La sociedad cooperativa en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas,* Granada, 2001.

TORRES PÉREZ, F.J., *Régimen Jurídico de las Aportaciones Sociales en la Sociedad Cooperativa (Monografía RdS).* Aranzadi, Cizur Menor, 2012.

URÍA GONZÁLEZ, R., MENÉNDEZ MENÉNDEZ, A. y MUÑOZ PLANAS, J. M., *Comentarios al régimen legal de las sociedades mercantiles. Tomo V. La junta general de accionistas (Artículos 93 a 122 de la Ley de Sociedades Anónimas),* Civitas, Madrid, 1992.

URÍA, R., MENÉNDEZ, A. y VÉRGEZ, M., *Sociedades Cooperativas en Curso de Derecho Mercantil I.* Cap. 52, 2.ª ed., Thomson-Civitas, Cizur Menor, 2006.

URÍA, R., y GARRIGUES, J*., Comentario a la ley de sociedades anónimas,* Madrid, 1976.

VARGAS VASSEROT, C., «Presentación del monográfico. Principios y valores cooperativos en la legislación». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 27/2015.

VARGAS VASSEROT, C., «El voto plural ponderado y el principio cooperativo de gestión democrática. Análisis de su paulatino reconocimiento en el Derecho Positivo Español». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 40/2022.

VARGAS VASSEROT, C., *La Actividad Cooperativizada y las Relaciones de la Cooperativa con sus Socios y Terceros,* Aranzadi, Navarra, 2000.

VARGAS VASSEROT, C., GADEA SOLER, E. y SACRISTÁN BERGIA, F., *Derecho de las Sociedades Cooperativas. Introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales.* La Ley. Las Rozas. 2015.

VARGAS VASSEROT, C., «El acto cooperativo en derecho español», *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 37, 2020.

VARGAS VASSEROT, C., *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y con terceros,* Aranzadi Thomson Reuters, Cizur Menor, 2006.

VARGAS, C; GADEA, E, Y SACRISTÁN, F., *Derecho de las Sociedades Cooperativas. Introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales*. Ed. La Ley, Las Rozas (Madrid), 2014.

VICENT CHULIÁ, F. y PEINADO GRACIA, J. I, *Tratado de Derecho de Cooperativas.* Tomo I. Tirant lo Blanch. Valencia, 2013.

VICENT CHULIÁ, F., «La asamblea general de cooperativas»*, Revista Jurídica de Cataluña*, 1978, vol. 77, núm. 2.

VICENT CHULIÁ, F., «Mercado, principios cooperativos y reforma de la legislación cooperativa (estudio introductorio y de síntesis)». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 29, agosto de 1998.

VIGUERA REVUELTA, R., «Algunas cuestiones en relación con el derecho de voto. Especial atención al voto plural en las sociedades capitalistas y cooperativas». *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, n.º 34/2019.

VIGUERA REVUELTA, R., *El derecho de reembolso en las sociedades cooperativas,* Valencia, 2015.

Resoluciones de la Dirección General de los Registros y del Notariado (actual Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública) de 12 de mayo de 1999, de 7 de diciembre de 2011, de 19 de diciembre de 2012, de 25 abril de 2017 y de 8 de enero de 2018.

Sentencia Civil N.º 255/2016, Tribunal Supremo, Sala de lo Civil, Sección 1, Rec 2526/2013 de 19 de abril de 2016.

Sentencia Civil N.º 608/2014, Tribunal Supremo, Sala de lo Civil, Sección 1, Rec 664/2013 de 12 de noviembre de 2014.

Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid 402/2022, de 3 de junio de 2022.

Sentencia de la Audiencia Provincial de Santa Cruz de Tenerife, de 7 de octubre de 2015 (JUR 2016/66076).

Sentencia del Juzgado de lo Mercantil n.º 4 de Madrid de 10 de febrero de 2021.

Sentencia N.º 258/1991, Tribunal Supremo, Sala Cuarta de lo Social, Sección 1, RJ 1991/3097 de 25 de marzo de 1991.

Sentencia N.º 252/2022, de 8 de abril, de la sección 28.ª de la AP de Madrid.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 39-74
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3039 • https://dec.revistas.deusto.es

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

Entre el propósito y el resultado: subversión identitaria y conflicto de agencia en las sociedades cooperativas

Between purpose and result: identity subversion and agency conflict in cooperative societies

José Eduardo de Miranda[1]
UNIALFA (Brasil)

Andréa Corrêa Lima[2]
Facultad de Guaira (Brasil)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697

Recibido: 05.10.2026
Aceptado: 05.11.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: 1. Introducción.—2. La identidad cooperativa comienza por las personas.—3. Resultado económico y finalidad cooperativa.—4. Delegación y conflicto de agencia.—5. Subversión identitaria y agenda de preservación.—6. Como últimas palabras: la identidad puesta a prueba.—7. Referencias.

Summary: 1. Introduction.—2. Cooperative identity begins with people.—3. Economic results and cooperative purpose.—4. Delegation and agency conflict.—5. Identity subversion and preservation.—6. As a final word: identity put to the test.—7. References.

Resumen: Una cooperativa puede crecer, cumplir sus ritos societarios y conservar intacta su inscripción legal, mientras se debilita el vínculo que le da razón de existir. Este artículo examina esa posibilidad desde la identidad cooperativa y la relación entre los asociados y quienes ejercen las decisiones por delegación. Se trata de una investigación cualitativa, bibliográfica y documental, de alcance teórico. La Declaración sobre la Identidad Cooperativa, la legislación brasileña, la doctrina especializada y la teoría de la agencia permiten recorrer cuatro cuestiones: la condición humana y societaria del asociado; el lugar del resultado económico; las distancias que aparecen en la gestión delegada; y los caminos para preservar la coherencia entre valores, principios y práctica. Se sostiene que la regularidad formal, aunque indispensable, no

[1] Doctor em Derecho; Abogado; Director de la Business School de UNIALFA: jemiranda@mirandacorrealima.com

[2] Mestra em Derecho; Abogada; Directora Académica de la Facultad de Guaira; andrea_pesquisa@yahoo.com.br

prueba por sí sola la efectividad de la identidad. El estudio propone preguntas para examinar decisiones, incentivos y espacios de participación. No atribuye conductas a una cooperativa determinada ni presenta resultados de investigación de campo.

Palabras clave: Propósito. Identidad. Conflicto de agencia.

Abstract: A cooperative may grow, comply with its corporate procedures and retain its legal status while the relationship that gives it purpose gradually weakens. This article examines that possibility through cooperative identity and the relationship between members and those who make decisions under delegated authority. It is a qualitative, bibliographic and documentary study with a theoretical scope. The Statement on the Co-operative Identity, Brazilian legislation, specialized scholarship and agency theory guide four lines of inquiry: the human and institutional position of the member; the place of economic results; the distances that emerge in delegated management; and ways to preserve coherence between values, principles and practice. Formal compliance remains essential, yet it does not alone establish that identity guides daily choices. The article offers questions for examining decisions, incentives and participation. It neither attributes conduct to a particular cooperative nor reports field research.

Keywords: Purpose. Identity. Agency conflict.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

1. **Introducción**

¿Puede una cooperativa seguir llamándose cooperativa, celebrar sus asambleas y presentar resultados cada vez mejores, mientras el asociado deja de reconocerse en ella? La pregunta incomoda porque obliga a mirar la vida ordinaria de la organización, el verdadero lugar en que la identidad se pone a prueba.

Desde el Congreso de Manchester, la definición, los valores y los principios cooperativos conforman una unidad de sentido. En un trabajo anterior se destacó que la identidad nace de la conexión entre esos elementos y reclama que los principios sean efectivamente practicados, pues por ellos la cooperativa hace visibles sus valores (Miranda, 2022, p. 81). Si ello es así, la mera persistencia de estatutos y órganos no basta para responder a la inquietud inicial. Es necesario, primero, observar el modo en que una decisión alcanza a la persona asociada, y, segundo, preguntar si esa persona conserva voz en el destino de la empresa que ayudó a constituir.

Conviene aclarar desde el inicio que crecer no es traicionar el propósito. Una cooperativa necesita trabajar, invertir y competir para prestar servicios duraderos. Pero tampoco sería prudente llamar progreso a todo incremento de escala, pues existen prácticas empresariales que son capaces de deteriorar la confianza y la naturaleza del vínculo cooperativo (Miranda y Corrêa Lima, 2025). El problema que aquí interesa surge cuando el éxito de la operación comienza a justificarlo todo, incluso aquello que la cooperativa nació para evitar.

En ese punto, y al mirarse a los resultados, es necesario cuestionar ¿en provecho de quién ellos se producen y a qué precio humano e institucional?

A partir de esta inquietud, se quiere comprender la razón por la cual la separación entre la propiedad compartida y la decisión operativa desplaza el propósito cooperativo. Además, es indispensable entender qué la gobernanza puede, o debe hace, para reconocer y corregir ese desplazamiento.

Para facilitar esta búsqueda, se parte de una hipótesis interpretativa que hincapié en el sentido de que, cuando los indicadores de desempeño ocupan el lugar de la finalidad, los asociados pierden condiciones para comprender e influir en las decisiones. Con eso, la identidad queda expuesta a una erosión silenciosa, generando el fenómeno que se llamó de cooperativas líquidas (Miranda y Corrêa Lima, 2025).

De ese modo, este trabajo tiene el objetivo de examinar esa posible subversión de sentido y ofrecer criterios para reconocerla. Para ello se examina primero la condición del asociado, la relación entre resultado

y finalidad, las tensiones de la delegación y, finalmente, una agenda de preservación. Se emplea la expresión subversión identitaria como categoría de análisis, teniendo en cuenta que ella nombra una inversión gradual de prioridades. No se quiere, con esto, instituir una nueva causa jurídica de descalificación. El hecho es que distinguir ambos planos permite hablar con rigor de una amenaza real sin anticipar juicios sobre entidades concretas.

El camino metodológico es cualitativo, bibliográfico y documental. Otra vez, y con insistencia, se ponen en diálogo la Declaración de la ACI, la legislación cooperativa brasileña, trabajos doctrinales sobre identidad y educación y la formulación clásica del conflicto de agencia. Las fuentes no se presentan como piezas acumuladas para confirmar una conclusión previa. Cada una responde a un problema clave: qué es la cooperativa, quién participa en ella, por qué delega y cómo puede advertir que sus medios se han apartado del fin común.

La reflexión se mantiene en el terreno teórico.

No se realizaron entrevistas ni se examinaron decisiones de una cooperativa determinada. Cuando se describen situaciones de atención, digitalización o fijación de metas, se trata de hipótesis de trabajo que permiten pensar consecuencias posibles. Esta precisión metodológica protege el argumento de la frecuente confusión: reconocer una posibilidad de desnaturalización no autoriza afirmar que ella ya se consumó en todas las organizaciones sometidas a presiones semejantes.

2. **La identidad cooperativa comienza por las personas**

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester en 1995, define la cooperativa por la unión voluntaria de personas que buscan satisfacer necesidades y aspiraciones comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y control democrático (ACI, 1995). Ninguno de esos términos puede ser arrancado del conjunto sin alterar el sentido de los demás. La empresa existe porque hay necesidades compartidas; la propiedad es conjunta porque esas personas asumen una obra común; la democracia impide que la obra se vuelva extraña a quienes la sostienen. La definición, por tanto, describe una relación humana organizada económicamente (Miranda y Correa Lia, 2020).

Decir que la cooperativa es empresa supone reconocer la disciplina de la gestión, la existencia de riesgos y la necesidad de resultados. Decir que pertenece a personas recuerda a la gestión cuál es su destino. La autonomía y la independencia alcanzan su sentido dentro de la aplicación articulada de los principios, especialmente del control democrá-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

tico (Miranda y Corrêa Lima (2019b). No hay identidad completa si la eficiencia ocupa todo el discurso y la condición de los asociados queda relegada a una página institucional (Miranda y Corrêa Lima, 2025). La identidad debe intervenir allí donde se fijan precios, se diseñan servicios y se reparten los efectos de una decisión.

La legislación brasileña expresa también esa orientación. El artículo 3.º de la Ley n.º 5.764/1971 se refiere a una actividad económica de provecho común, sin objetivo de lucro; el artículo 4.º caracteriza a la cooperativa como sociedad de personas constituida para prestar servicios a sus asociados (Brasil, 1971). No se desprende de ello una autorización para descuidar la solvencia. Una empresa incapaz de sostenerse termina por frustrar las necesidades que prometió atender. Lo que el régimen rechaza es convertir la remuneración del capital o el crecimiento de los indicadores en finalidad superior a la persona y al provecho compartido.

Por ese camino, el examen de identidad no se agota en el registro o en la regularidad de la asamblea. Es preciso seguir el trayecto de las decisiones hasta su encuentro con los asociados y con la comunidad. Además, el séptimo principio cooperativo, el del interés por la comunidad, recuerda que la cooperativa desarrolla su actividad en un medio social al cual también debe responder. De nada serviría proclamar un interés común si, al final, las personas afectadas no pueden comprender las elecciones hechas en su nombre ni reconocer en ellas el espíritu de cooperación (Miranda, 2022).

2.1. *El asociado como propietario, usuario y participante*

El socio no entra en la cooperativa por una sola puerta. Es copropietario de la empresa, usuario de sus servicios y sujeto de participación en su gobierno. En la primera condición comparte responsabilidades y resultados; en la segunda comparece con necesidades que la organización debe tomar en serio; en la tercera ejerce la palabra que impide la separación definitiva entre propiedad y mando (Barden *et al.*, 2024).

Es preciso superar una lectura meramente dual de la calidad del cooperado mediante una perspectiva tridimensional fundada también en su dimensión moral. Tal lectura ayuda a comprender que el vínculo societario no puede ser reducido a una operación de consumo.

Por otro lado, la «afirmación de los valores y la nueva formulación de los principios cooperativos han servido para reeditar la idea, la filosofía, la importancia del factor humano. Y es justamente este factor el que genera una tendencia interna, entre los miembros de la entidad cooperativa, en el sentido de desencadenar unas relaciones que hacen de ella no

simplemente una empresa, en su aspecto económico, sino también una asociación, una asociación entre hombres que además de preocuparse por la satisfacción de sus necesidades, no se olvidan de la preocupación por las necesidades de los demás. (Miranda y Miranda, 2015, p. 32).

Piénsese en el asociado que firma un contrato cuyas consecuencias no logra entender. Su nombre figura entre los dueños, pero su experiencia inmediata es de dependencia. Piénsese, asimismo, en quien recibe un servicio correcto y jamás encuentra una ocasión para participar en las decisiones que lo gobiernan. En ambos casos falta algo esencial. La educación, la formación y la información, cuando se cumplen apenas en el plano formal, no curan esta fractura entre el estatuto y la vida cotidiana. Es de este modo que «el principio de la educación, de la formación e información es esencial a la efectividad de todos los principios y la tenacidad del propio Cooperativismo» (Miranda y Corrêa Lima, 2020, p. 96).

La condición cooperativa exige que las tres posiciones del socio se reconozcan mutuamente. Bajo esta afirmación, no cabe imaginar una base social uniforme. Hay asociados con diferentes recursos, edades y posibilidades de estar presentes en una asamblea. Documentos que llegan demasiado tarde o se presentan en un lenguaje impenetrable pueden vaciar de contenido una convocatoria jurídicamente correcta. La atención a la igualdad no es una concesión externa a la identidad, si no que una forma axiológica de preguntarse quién puede ocupar realmente los espacios de decisión (Miranda y Corrêa Lima, 2019a).

Abrir la puerta tiene poco valor si una parte de las personas no consigue atravesarla.

Por ello, la experiencia de los asociados constituye una fuente indispensable para interrogar la identidad. ¿Comprenden las condiciones de los servicios? ¿Saben a dónde llevar una crítica? ¿Perciben que una objeción razonada puede modificar una regla?

Ninguna respuesta aislada produce una medida universal de autenticidad. Sin embargo, es preciso tenerse en cuenta la necesidad de examinar la relación entre los principios declarados y las decisiones que configuran esa experiencia (Barden *et al*., 2024).

2.2. *Democracia como capacidad de influencia*

La gestión democrática de los miembros significa que los asociados participan en la definición de políticas y eligen representantes responsables ante ellos (ACI, 1995). El voto es una conquista institucional, pero no agota el problema democrático. Antes de votar es necesario saber qué está en juego. Después del voto, debe existir la posibili-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

dad de pedir cuentas por lo decidido. La influencia supone información oportuna, alternativas inteligibles y una respuesta a las razones que la base social presenta. Cuando el procedimiento conserva todos sus pasos y pierde estas condiciones, la democracia corre el riesgo de sobrevivir únicamente en el calendario.

La Ley n.º 5.764/1971 establece la asamblea y los órganos de administración, distribuyendo competencias esenciales (Brasil, 1971). La estructura ofrece un cauce, no un sustituto de la deliberación. Una pauta aprobada sin tiempo para examinar sus consecuencias puede ser formalmente válida y, a la vez, dejar abierta la pregunta por la influencia efectiva de los miembros. Las consultas y los encuentros entre asambleas cobran valor cuando llegan a los órganos competentes, reciben respuesta y permiten reconocer qué fue acogido, qué fue rechazado y por qué.

En este lugar se revela la importancia del quinto principio. La información que se limita a exhibir cifras concluidas llega demasiado tarde para formar un juicio sobre las opciones disponibles (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

La Recomendación n.º 193 de la OIT asocia la promoción de las cooperativas con sus valores y principios (OIT, 2002). Martínez Etxeberria (2020), por su vez, distingue la educación en valores, la formación para una gestión acorde con la naturaleza cooperativa y la capacitación técnica. De su parte, Mata Diestro (2020) sitúa la educación en la base del desarrollo integral. No son dimensiones decorativas: permiten que la persona comprenda el negocio del que participa y no entregue su condición de dueña a la complejidad técnica.

La cuestión se agudiza cuando la cooperativa crece y las reuniones se trasladan a una pantalla. La tecnología puede ampliar el acceso, pero la presencia de un enlace no equivale a una deliberación. Es necesario decir que los desafíos que las asambleas digitales plantean a la democracia cooperativa son innumerables. En el contexto general de los asociados, hay que preguntarse quién logra conectarse, quién puede intervenir, cómo circulan los documentos y qué ocurre con las observaciones recibidas (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Es verdad que la escala reclama nuevos instrumentos de representación; pero su justificación descansa en acercar la decisión a las personas, no en volver más cómoda su distancia.

3. **Resultado económico y finalidad cooperativa**

Es indudable que el resultado económico sostiene a la empresa cooperativa. Sin él no hay continuidad del servicio, inversión posible ni

seguridad para quienes han unido sus esfuerzos. Pero el resultado necesita una dirección. En la cooperativa, esa dirección nace de las personas y de las necesidades comunes que dieron lugar al emprendimiento. A par de ello, es preciso recordar que la actividad económica encuentra su razón de ser en la realización humana y en el medio donde se ejerce. La pregunta decisiva no es si la cooperativa debe prosperar. Es qué entiende por prosperidad y cómo comparte sus frutos (Miranda y Corrêa Lima, 2021). Esta precisión tiene consecuencias concretas. Si una decisión fortalece las reservas y, al mismo tiempo, dificulta injustificadamente el acceso de una parte de la base social, no se resuelve la tensión proclamando que la cooperativa fue eficiente. Habrá que explicar por qué se escogió ese sacrificio, qué alternativas se examinaron y cómo será reparado o limitado. El carácter cooperativo no dispensa elecciones difíciles; reclama que sus razones puedan ser compartidas con quienes confían en la empresa común (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Constituir reservas, mejorar procesos y adoptar nuevas tecnologías son decisiones prudentes cuando sirven a la permanencia y a la calidad del servicio. Pueden, sin embargo, imponer costos desiguales que una cifra agregada no deja ver. Si un canal digital reduce gastos mientras ciertos asociados pierden toda vía practicable de atención, la eficiencia exige una segunda lectura. El interés por la comunidad amplía todavía más esa mirada, pues los efectos de la operación alcanzan también el entorno en que la cooperativa trabaja. La buena gestión debe reconocer estas consecuencias antes de celebrar el número final (Miranda, 2022).

Cuando se propone crecer, conviene detenerse en una pregunta sencilla: ¿para qué y para quién?

La escala puede permitir servicios nuevos y distribuir mejor los costos; también puede romper relaciones que sustentaban la confianza. Ninguno de esos efectos es fatal. Hay una tensión específica entre el valor de uso que atiende a los socios y la transformación del objeto de la cooperativa en valor de cambio, una vez que la mudanza en la finalidad de los bienes puede alterar el sentido de toda la organización (Colón Morales (2018).

Así, una evaluación honesta no sospecha de toda ganancia ni absuelve cualquier práctica amparada en una obra social. Pregunta cómo se obtuvo el resultado, quién soportó sus costos y qué necesidad se atendió mejor después de obtenerlo. Al prestar cuentas, la cooperativa debe ser capaz de unir el dato económico a una narración verificable sobre el beneficio de los asociados. El número tiene valor cuando ayuda a comprender la acción; pierde su lugar cuando pretende reemplazar la explicación de su finalidad.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

3.1. *El intercambio de medios por fines*

Los indicadores nacen para auxiliar a quienes deciden. Se vuelven peligrosos cuando terminan decidiendo en su lugar. Si una dirección recibe reconocimiento solamente por el volumen vendido, la lógica del premio podrá imponerse incluso a una necesidad que exige una respuesta distinta. No hace falta suponer mala fe para comprenderlo (Machado *et al*., 2016), pues la teoría de la agencia enseña que la delegación y los incentivos abren posibilidades de divergencia entre los intereses de quien actúa y de quien le confió la tarea (Jensen; Meckling, 1976).

En una cooperativa, esa divergencia puede herir la relación con personas que son, simultáneamente, destinatarias y titulares de la empresa.

Imaginemos una campaña que remunere al equipo por cada contratación de un producto. La meta puede cumplirse, mientras una parte de los socios recibe soluciones que no responden a sus circunstancias. El ejemplo no describe un caso real; permite mostrar por qué la evaluación debe acompañar la producción con señales de adecuación, comprensión y respuesta a reclamaciones. Hay situaciones semejantes en el abastecimiento, la salud, la producción o el trabajo asociado. El punto común es que una medida parcial, elevada a fin, puede empobrecer aquello que parecía medir. Es decir, «a governança corporativa, com seu conjunto de melhores práticas, contribui para redução dessa assimetria, na medida em que tem por finalidade aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, protegendo investidores, empregados e credores. Nesse contexto, a contabilidade é utilizada para diversas finalidades e pode atuar tanto como instrumento de avaliação dos agentes, como também na redução da assimetria, por meio de seus relatórios, com informações societárias e gerenciais» (Machado *et al*., 2016, p. 40).

El vocabulario cotidiano puede dar una primera advertencia. Hablar de carteras, segmentos y campañas resulta comprensible en la administración de cualquier empresa. Pero si tales palabras se convierten en la única forma de pensar al asociado, la persona empieza a desaparecer detrás de la operación (Godoy y Marcon, 2006)[3].

[3] Es preciso observar que «os conflitos entre principal e agente são inevitáveis, porque, se inicialmente e em troca de uma remuneração o agente deveria atuar de acordo com os interesses do principal, na prática, porém, o agente tentará maximizar sua função de utilidade. Ao procurar obter para si vantagens adicionais visando melhorar seu bem-estar, os agentes estariam buscando maximizar sua função de utilidade em benefício próprio» GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. (2006). «Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de

No se propone censurar un lenguaje profesional. Se propone exigir que las reuniones de decisión vuelvan a nombrar las necesidades humanas, la comprensión de los contratos y los derechos de participación. Una cooperativa no puede permitirse que su gramática empresarial silencie su gramática societaria. Sin embargo, es preciso decir que, «De la misma forma como aconteció en el pasado, nuevamente las sociedades cooperativas utilizan medios impropios para adecuarse a las prácticas del mercado. Poniendo en relieve maniobras que miran exclusivamente las ganancias, o la finalidad económica del negocio, desprecian la naturaleza personalísima e la entidad y pervierten el sustrato identitario. Surge, con esto, el cinismo corporativo y las cooperativas liquidas, así identificadas bajo una analogía a la literatura de Zygmunt Bauman (Miranda y Corrêa Lima, 2025, p. 20).

Antes de aprobar una iniciativa importante, sería razonable registrar cuál necesidad común se busca atender, qué personas pueden quedar en situación peor y de qué manera se reconocerá un error de diseño. Ese ejercicio no debilita el rigor financiero; le ofrece una finalidad comprensible. Las proyecciones de ingresos y costos seguirán siendo necesarias. Es preciso repetir que «el cinismo corporativo se refiere a la actitud escéptica en relación con las normas y valores que una entidad defiende públicamente. Es posible identificar el cinismo corporativo en acciones o comportamientos en las organizaciones que ponen en relieve los intereses económicos, subyugando, con eso, los preceptos éticos y morales que orienta su ejercicio (Baumert, 2024).

Lo que no pueden hacer es ocupar el espacio de una respuesta sobre el propósito, como si la precisión de una planilla resolviera por sí sola la justicia de una decisión (Miranda y Corrêa Lima, 2025).

3.2. *Crecimiento, tecnología y acceso*

La digitalización expone con especial claridad esta tensión. La atención remota puede ahorrar desplazamientos y abrir horarios que antes no existían. Puede también cerrar la puerta a quienes disponen de poca conectividad o requieren una explicación presencial.

Por eso, el promedio de uso no cuenta toda la historia.

No se puede dejar de examinar la innovación a través de la identidad cooperativa y adviertir acerca de la democracia en ambientes re-

agência em uma instituição bancária». RAM – Revista De Administração Mackenzie. Volume 7, n.º 4, p. 168-210.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

motos. El criterio no condena la tecnología. Exige, a penas, conocer a las personas a quienes se dirige y revisar los obstáculos que aparecen durante su implantación (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

En términos prácticos, habrá que saber quién pudo usar el nuevo canal y quién dejó de acceder al servicio. Algunas personas necesitarán acompañamiento, un texto menos opaco o la conservación de un medio alternativo. Otras descubrirán en la tecnología una posibilidad real de participar más. La elección entre canales no debe apoyarse en una imagen abstracta del socio. Si la identidad guía el proyecto, y la tradición cooperativa es adoptada como filtro de la innovación, el diseño se corrige a partir de la experiencia de quienes lo utilizan (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Algo semejante ocurre con la expansión territorial. Nuevas unidades pueden fortalecer la empresa y llevar un servicio donde antes no llegaba. Al mismo tiempo, la dirección puede perder contacto con las circunstancias locales. Los consejos necesitan entonces averiguar cómo viajará la palabra de una comunidad hasta el espacio en que se decide; qué autoridad tendrá quien la escuche; y si habrá retorno para las personas afectadas. Crecer sin esta preocupación puede conservar la presencia física y vaciar el sentido de proximidad. Es necesario entender que «o principal motivo do crescimento do conflito destrutivo é a noção de que devemos evitar o conflito. A visão de que o conflito é ruim está associada a uma visão da eficácia organizacional. O conflito pode ser dirigido e controlado de modo que faça que tanto as pessoas quanto as organizações cresçam, inovem e melhorem. Entretanto, isso requer que o conflito não seja reprimido, pois as tentativas de repressão são capazes de gerar situações muito piores (ugly situation)» (Godoy y Marcon, 2006, p. 177).

Por tanto, ni el crecimiento ni la innovación reciben una sentencia anticipada. Su legitimidad cooperativa se examina en la motivación de la medida, en sus efectos y en la disposición a corregirla.

Una propuesta merece mayor confianza cuando identifica el beneficio para los socios, muestra que puede sostenerse económicamente y explica cómo tratará a quienes resulten perjudicados. La deliberación empieza antes de la aprobación y continúa después, cuando los resultados encuentran las personas a quienes iban destinados.

Del contrario, hay un fortalecimiento de la transformación de la entidad en cooperativa líquida, teniendo en cuenta que, de esta forma, «la cooperativa pierde su eficiencia ideológica, sacando mano de estrategias inmorales para garantizar su supervivencia en el mercado, olvidando completamente la esencia identitaria del Cooperativismo» (Miranda y Corrêa Lima, 2026, p. 29).

3.3. *Criterios de desempeño compatibles con la identidad*

¿Cómo apreciar, entonces, el desempeño de una cooperativa?

La solvencia importa, pero no basta. Importa también la aptitud del servicio para atender la necesidad que lo justificó; importa que los asociados tengan información y capacidad de influencia; importa, finalmente, el trato que reciben al presentar una dificultad (Barden *et al.,* 2024).

De ahí la conveniencia de observar la vida de la empresa desde varias dimensiones, sin convertirlas en una fórmula única.

Cada ramo reclama sus propias preguntas. Las condiciones de una cooperativa de crédito no son idénticas a las de una cooperativa de trabajo o de salud.

En el ámbito brasileño del crédito, los efectos de determinadas exigencias de capital sobre la participación económica y la autonomía de los miembros, es suficiente para el recuerdo de que una decisión técnicamente regulada puede plantear una tensión identitaria (Miranda, 2018). La investigación de esa tensión exige atender al contexto, a la norma aplicable y a las personas concretamente afectadas.

Podrán observarse, por ejemplo, las reclamaciones que provocaron cambios, las dificultades de comprensión de un servicio o las diferencias de participación entre grupos de socios. Pero un indicador de satisfacción no demuestra, por sí solo, un trato justo; la asistencia a la asamblea tampoco revela cuánto pesó una intervención (Benevides Pinho, 1987).

Los datos necesitan documentos y conversaciones que permitan interpretar sus causas. La prudencia metodológica consiste en no llamar prueba definitiva a una cifra que apenas señala el lugar donde conviene mirar con mayor cuidado.

Tal vez la pregunta más fecunda para una rendición de cuentas sea esta: ¿qué decisión cambió porque los asociados se hicieron escuchar?

Una respuesta precisa, acompañada de razones, muestra que la participación dejó huella. Si no hay respuesta, la cooperativa puede descubrir un vacío que sus balances no mostraban. El resultado económico permanece indispensable; su lectura cooperativa empieza cuando se pone junto a la calidad del servicio y al poder real de quienes constituyen la base social (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

4. **Delegación y conflicto de agencia**

Los socios no pueden ejecutar personalmente cada operación. Eligen representantes, confían tareas a los consejos y cuentan con diri-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

gentes y equipos que hacen funcionar la empresa. Esa delegación permite especialización y continuidad, pero también abre un espacio en el cual la intención de la base social puede perder fuerza. Entre la decisión de una asamblea y el encuentro de un empleado con un asociado hay varios niveles de interpretación. En ellos se juega, día tras día, una parte decisiva de la identidad (Miranda, 2020).

Una relación de agencia aparece cuando alguien confía a otro una actuación en su nombre y debe enfrentar la posibilidad de intereses diferentes y costos de supervisión. La teoría es útil, pero debe entrar en la cooperativa con cautela (Jensen y Meckling, 1976). El asociado no es solamente un inversor, pues utiliza servicios, comparte responsabilidades y participa del gobierno. Tampoco hay una voluntad idéntica entre todos los miembros. El concepto de agencia ayuda a reconocer distancias de información e incentivos; no autoriza reducir la riqueza del vínculo cooperativo a una relación patrimonial (Miranda y Miranda, 2015).

Piénsese en un gestor premiado por expandir la cartera o en un equipo juzgado exclusivamente por la rapidez de la atención. Cada cual puede cumplir diligentemente lo que se le pidió y, aun así, ofrecer menos tiempo para explicar una operación difícil. Un consejo que conoce solamente cuadros financieros tampoco verá con facilidad las pérdidas de acceso que se producen en una unidad. El desvío posible no nace siempre de una conducta reprobable (Miranda y Corrêa Lima, 2026). A veces nace de una organización que formuló mal aquello que decidió reconocer como buen trabajo. La escena muestra por qué la vida cooperativa no se protege solamente con exhortaciones morales (Miranda, 2020). Si el sistema de evaluación pide una cosa y el discurso institucional pide otra, el trabajador queda entre órdenes incompatibles. La dirección habrá de escuchar a quienes atienden a los asociados, pues suelen descubrir primero el efecto de una política. También deberá cuidar que el reconocimiento de un problema no signifique una falta personal. Sin esa libertad, la información desfavorable se detiene en cada nivel de la cadena y nunca llega al consejo (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Por esto, hablar de conflicto de agencia no es acusar a las personas de fraude. Es interrogar la arquitectura de las responsabilidades (Godoy y Marcon, 2006). ¿Quién recibe información sobre la experiencia de los socios? ¿Qué incentivos acompañan a una meta? ¿Dónde puede corregirse una regla que produjo daño? Una gobernanza fiel al propósito no promete eliminar toda divergencia, pero construye vías para verla a tiempo y enfrentarla antes de que la repetición transforme una excepción en cultura (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

4.1. *La distancia de la información*

La primera distancia es la de información.

Es normal en una empresa compleja que los especialistas necesitan conocimientos que la mayoría de los socios no posee. Lo que no puede aceptarse como natural es que la especialización convierta el derecho de preguntar en un gesto inútil. Cuando los riesgos, costos y criterios aparecen en documentos que nadie logra interpretar, la rendición de cuentas mantiene su forma y pierde la posibilidad de ser examinada (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

La transparencia exige más que publicar todos los papeles. Requiere reconocer qué necesita saber el asociado para formar juicio y ofrecerle una explicación antes de que la decisión sea irreversible. Los informes pueden exponer opciones rechazadas y sus consecuencias, además del resultado escogido. La educación, la formación y la información necesitan práctica efectiva (Miranda y Corrêa Lima, 2020). Entregar un archivo puede cumplir un trámite; hacer comprensible el problema devuelve a las personas una parte de su capacidad democrática.

Conviene preguntar si los documentos llegan a tiempo a los consejos y a la asamblea, si las dudas reciben respuesta y si las discrepancias quedan registradas sin descalificar a quien las formula. También importa observar las ausencias: una reunión convocada en horario inviable, una plataforma inaccesible o una sucesión de tecnicismos pueden excluir sin necesidad de prohibir la entrada. La calidad de la información se aprecia en quienes consiguen utilizarla para intervenir, no en el volumen del material distribuido (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

Reducir esta distancia no significa plebiscitar cada operación. Significa que la delegación conserve un vínculo reconocible con las personas que la autorizan. Un consejo informado podrá discernir entre una decisión costosa pero justificada y una elección que nadie supo explicar. La información, en ese sentido, no es cortesía de la administración: es una condición para que el control democrático siga vivo (Miranda y Corrêa Lima, 2020).

4.2. *Distancias de poder y participación*

Hay también una distancia de poder.

Puede ocurrir que el asociado tenga derechos claramente establecidos y, sin embargo, encuentre contratos y procedimientos frente a los cuales no dispone de una vía practicable de objeción. El canal de atención se vuelve insuficiente si cada reclamación termina en una res-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

puesta automática y nunca llega a quienes pueden revisar la regla. En ese caso, la persona es copropietaria en la descripción de la sociedad, pero vive su relación cotidiana como si fuera ajena a ella (Benevides Pinho, 1987).

La distancia de participación aparece cuando la voz del socio se agota en la elección periódica de representantes. Participar no significa imponer una preferencia individual a la comunidad; significa poder plantear una cuestión, conocer las razones de la respuesta y seguir sus consecuencias. Es imperioso prestar mayor atención a los principios que inciden en la gestión. Esa necesidad invita a estudiar no solo cuántas personas votaron, sino qué pudieron conocer y en qué decisiones se reconoció su contribución (Barden *et al*., 2024).

Poder y participación se afectan mutuamente. Sin una escucha que alcance a la dirección, la regla perjudicial puede permanecer invisible. Sin facultad para revisar prácticas, escuchar se convierte en ceremonia. Encuentros regionales, comisiones de asociados o consultas digitales pueden abrir caminos, siempre que la cooperativa diga con claridad quién recibirá sus conclusiones y cuándo responderá. La prueba no está en el número de reuniones celebradas, sino en lo que la organización fue capaz de cambiar después de ellas.

No se debe olvidar, además, que los miembros pueden querer cosas diferentes. Un pequeño productor y uno de gran escala, una persona recién asociada y otra con décadas de vínculo, pueden sentir de modo distinto una misma decisión. La democracia cooperativa no exige fingir una unanimidad inexistente. Reclama exponer los intereses en juego, oír con especial atención a quienes soportarán los costos y dar razones de la prioridad finalmente escogida. La confianza nace también de ese reconocimiento honesto del desacuerdo.

4.3. *La distancia de propósito*

La cuarta distancia se instala en el sentido del trabajo. Metas y procesos son necesarios, pero enseñan a los equipos qué espera la organización de ellos. Si toda formación se limita al producto vendido, al tiempo de atención y al cumplimiento de una cuota, el asociado como copropietario quedará relegado al discurso de bienvenida. Es preciso hincar pie en la advertencia de que una formación que reúna valores, comprensión de la gestión cooperativa y competencia técnica. Solo así el empleado podrá reconocer, en una situación concreta, que sirve a una empresa cuya razón de ser excede la operación del día (Martínez Etxeberria, 2020).

Los principios necesitan entrar en los dilemas reales.

¿Cómo explicar una condición desfavorable? ¿Quién puede interrumpir una práctica que genera reclamaciones repetidas?

¿Qué hacer cuando alcanzar la meta exige recomendar algo inadecuado?

Es imposible olvidar que «la educación, la formación y la información no llevada a la práctica en el entorno de existencia de la sociedad cooperativa, tanto provoca una ruptura relacional entre los socios, de estos con la propia entidad, y de ambos con el medio social de inserción cooperativista» (Miranda y Corrêa Lima, 2020, p. 108) La educación reivindica una pedagogía coherente con el ideario cooperativo. Sin equiparar empresa, ideal y propósito, la formación interna nunca permitirá el desarrollo de una idea efectiva de la conexión ente la persona y la cooperación (Yorg y Ramírez Zarza, 2022).

Quienes dirigen equipos necesitan, por tanto, poder comunicar una dificultad sin que el reconocimiento de un error se convierta en castigo. Una reclamación bien investigada puede enseñar más sobre la identidad de la cooperativa que una campaña de imagen. El consejo debe recibir, junto con los datos de productividad, noticias sobre la experiencia de los asociados, los obstáculos de acceso y las correcciones efectuadas. Una supervisión que solo pregunta cuánto se produjo corre el riesgo de no ver cómo se produjo.

Información, poder, participación y propósito designan cuatro distancias posibles entre la persona asociada y la decisión que la afecta. Son categorías de lectura surgidas de la reflexión de la conferencia, no un catálogo cerrado de infracciones. Pueden aparecer separadas o alimentarse entre sí. Su valor está en ayudar a localizar la ruptura: unas veces en el consejo, otras en una regla administrativa y, con frecuencia, en el encuentro más sencillo entre la cooperativa y quien llegó a ella buscando una solución común (Miranda y Corrêa Lima, 2020.

5. **Subversión identitaria y agenda de preservación**

Se llama subversión identitaria al proceso por el cual la cooperativa conserva su forma mientras el principio que orienta sus decisiones cambia de lugar. Ejemplo de ello es cuando el socio pasa a ser visto solo como cliente, el resultado deja de servir al propósito y la identidad sobrevive principalmente en la publicidad (Miranda y Corrêa Lima, 2026). No se trata de presumir que toda cooperativa experimente esa trayectoria. Se trata de admitir que las instituciones pueden desnaturalizarse gradualmente, incluso mientras cumplen rutinas legales y anuncian cifras favorables.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

El primer movimiento aparece cuando la persona figura en planes comerciales y desaparece de los espacios donde se decide lo qué necesita. El segundo se revela cuando una meta interna define la elección y el beneficio colectivo se invoca solo después, como justificación. El tercero se hace visible al comparar lo que la cooperativa dice de sí misma con lo que ocurre en un contrato, una asamblea o una reclamación. Es allí, en la distancia entre promesa y experiencia, donde una identidad proclamada puede perder su fuerza de gobierno (Miranda, 2022).

Sería un error convertir cada término empresarial en prueba de desviación o cada queja en diagnóstico definitivo. Como algunas cooperativas viven restricciones de recursos y obligaciones normativas, ciertas decisiones serán difíciles aun cuando estén justificadas. Por eso, importa estudiar patrones: qué se premia de manera persistente, qué decisiones se repiten, qué grupos soportan sus costos y cómo responde la dirección al conocerlos. La crítica gana fuerza cuando renuncia a la sospecha automática y se apoya en hechos, razones y posibilidad de contradicción.

La preservación de la identidad comienza en las decisiones, atraviesa los incentivos, encuentra prueba en la participación y se confirma en la práctica diaria. Estas cuatro tareas se necesitan mutuamente. Una declaración de propósito sin capacidad de modificar una meta será retórica; una consulta sin respuesta provocará descrédito; una buena atención aislada no reparará una regla injusta. La cooperativa debe construir un circuito en que escuchar, decidir y corregir sean expresiones de la misma responsabilidad ante sus miembros. Este circuito requiere memoria. La cooperativa que registra por qué escogió una alternativa, qué advertencias recibió y qué corrigió posteriormente dispone de una historia capaz de orientar la siguiente decisión. En ausencia de ese aprendizaje, cada nuevo equipo volverá a cometer errores conocidos y la identidad se invocará como si bastara comenzar otra vez. La fidelidad al propósito se comprueba también en la humildad institucional de reconocer una elección equivocada y de explicar, a sus socios, lo que cambió después de reconocerla (Miranda y Corrêa Lima, 2026).

5.1. *Gobernanza e incentivos*

Incorporar el propósito a la gobernanza exige explicar, al proponer una medida, qué necesidad compartida se atenderá y quién puede resultar afectado (Godoy y Marcon, 2006). El análisis financiero dirá si la elección es sostenible; la justificación cooperativa permitirá comprender por qué merece realizarse. Ambas razones deben

poder encontrarse en las actas y en la rendición de cuentas. No se pide un discurso solemne para cada operación ordinaria. Se pide que, en las decisiones relevantes, los asociados puedan seguir el camino que une los recursos de todos con el bien que se buscó producir (Godoy y Marcon, 2006).

Los consejos pueden desempeñar un papel decisivo al pedir que cada proyecto estratégico muestre sus efectos sobre el acceso y las relaciones con la base social. Cuando haya incertidumbre, una implantación gradual permitirá descubrir problemas antes de volverlos generales. La administración mantiene la responsabilidad técnica que recibió por delegación. El consejo, por su parte, protege el propósito al definir preguntas y exigir respuestas; no necesita sustituir al gestor para cumplir esa función.

También es necesario mirar aquello que se recompensa. Una meta de crecimiento acompañada de una evaluación seria de adecuación y transparencia transmite una orientación distinta de una meta que solo premia cantidad. Si una remuneración variable empuja a los equipos hacia prácticas que la cooperativa no defendería ante sus socios, el diseño del incentivo debe ser revisado. Los contrapesos simbólicos no bastan: han de tener capacidad real para influir en una decisión difícil y para proteger a quien propone corregirla.

No existe una tabla universal capaz de resolver estas tensiones. Cada rama tiene riesgos propios y cada comunidad de asociados presenta necesidades distintas. Pero una pregunta conserva su utilidad: ¿podría la cooperativa explicar públicamente, sin ocultar sus costos, la conducta que decidió premiar? Si la respuesta es incierta, el problema merece examen antes de consolidarse como hábito. El criterio es de coherencia institucional; no pretende reemplazar las obligaciones jurídicas ni los cálculos prudenciales (Miranda, 2022).

5.2. *Participación y demostración práctica*

La participación adquiere cuerpo cuando una persona sabe en qué puede influir y recibe noticias sobre el destino de su palabra. No todas las propuestas serán acogidas. Es indispensable, sin embargo, que la administración diga qué escuchó, por qué eligió un camino y cuáles efectos observará después. El desacuerdo razonado no es una amenaza a la gobernanza; puede ser su fuente de aprendizaje (Godoy y Marcon, 2006). Cuando la cooperativa registra las objeciones y vuelve a ellas, sus miembros perciben que el vínculo democrático continúa entre una asamblea y la siguiente.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

La identidad se demuestra también en gestos aparentemente menores, a ejemplo de un contrato que se entiende, una explicación paciente, una reclamación que modifica un procedimiento. Ninguna campaña produce por sí sola esa confianza. Por esto, es forzoso comprender que la educación, formación e información reducidas a formalidad no preservan la esencia cooperativa (Miranda y Corrêa Lima, 2020). En la acogida de nuevos socios, en la preparación de dirigentes y en la rendición de cuentas sobre una elección dolorosa, el valor declarado debe encontrar una conducta que lo haga reconocible.

De este modo, en el contexto interno de la cooperativa, hay indagaciones que deben conducir el ejercicio de los agentes, tales cuales: ¿Estamos tratando al asociado como dueño de la empresa o solamente como destinatario de una oferta? ¿El incentivo acerca el trabajo a la finalidad común? ¿Podríamos explicar con serenidad esta decisión en asamblea, incluso a quien sufrirá sus costos? Son preguntas sencillas, pero no fáciles. No dispensan el examen técnico ni el jurídico. Obligan, más bien, a que ambos hablen con la razón de existir de la cooperativa (Miranda, 2026).

Preservar la identidad requiere volver a esas preguntas después de la ejecución. Los documentos, los datos de operación y la experiencia de los asociados pueden mostrar una consecuencia que nadie previó. Si la cooperativa reconoce el problema y cambia de rumbo, esa corrección revela fortaleza. La fidelidad al propósito no consiste en no equivocarse jamás, sino en conservar la capacidad institucional y moral de escuchar lo que un error hizo a las personas (Miranda, 2026).

6. **Como últimas palabras: la identidad puesta a prueba**

La pregunta que abrió estas páginas admite ahora una respuesta. La cooperativa puede conservar sus órganos, su registro y su capacidad de producir resultados mientras debilita el sentido de ser cooperativa.

Ello ocurre cuando el asociado permanece dueño en el estatuto, pero deja de ser tratado como dueño en las decisiones que orientan su vida con la empresa.

No se afirma con ello una pérdida automática de naturaleza jurídica. Se reconoce un riesgo más silencioso, que sostiene la forma que, continúa en pie, mismo después de que la finalidad ha comenzado a retirarse de ella.

La reflexión permitió reconocer cuatro lugares donde ese riesgo se manifiesta.

Primero, la persona asociada, cuya condición de propietaria, usuaria y participante necesita vivirse como un todo. Después, el resultado económico, indispensable para la permanencia, pero incapaz de responder por sí solo a la pregunta sobre el bien común. En tercer lugar, la delegación, que hace posible la empresa compleja y puede abrir distancias de información, poder, participación y propósito. Por último, la preservación, que exige coherencia entre lo que la cooperativa decide, lo que premia, lo que escucha y lo que efectivamente hace.

Aquí, no ha sido nuestra intención medir la frecuencia de esas distancias ni juzgar cooperativas determinadas.

Nuestro deseo fue ofrecer preguntas para una investigación posterior que entre en las asambleas, siga una decisión desde el consejo hasta la atención y escuche la experiencia de grupos distintos de asociados.

Solo así se sabrá cómo, en cada contexto, los incentivos y la distribución de la palabra afectan la confianza. La cautela del método no disminuye la urgencia de la cuestión, pero indica el camino necesario para responderla con justicia.

Defender la identidad no exige regresar al pasado. Exige impedir que el futuro se construya olvidando a quienes hicieron posible la cooperativa. La tecnología, el crecimiento y el resultado podrán ser verdaderos instrumentos de progreso cuando la persona siga en el comienzo y en el destino de la acción económica.

Una cooperativa conserva su fuerza singular cuando sus miembros pueden decir, con razones nacidas de su propia experiencia, que allí todavía se trabaja en común y para el bien común.

7. **Referencias**

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Declaración sobre la identidad cooperativa. Manchester: ACI, Disponible en: https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity Acceso en: 25 sep. 2026.

Barden, Júlia Elisabete; Forgiarini, Deivid Ilecki; Sindelar, Fernanda Cristina Wiebusch; Cyrne, Carlos Cândido da Silva; Garcia, Alexandre de Souza. (2024). «Cooperative identity: a systematic literature review.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 65, p. 223-246. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2867.

Brasil. (1971). «Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971». Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm Acceso en 25 sep. 2026.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

Baumert, Maria Júlia. (2024). Boeing, Braskem, Americanas e Light: Até onde vai o cinismo? Disponible en https://monitordomercado.com.br/noticias/mercados/69121-boeing-braskem-americanas-e-light-ate-onde-vai-o-cinismo/ Acceso en 27 sept. 2026.

Benevides Pinho, D. (1987). Evolución del pensamiento cooperativista. Editora Cooperativa Limitada: Buenos Aires: Intercoop.

Colón Morales, Rubén. (2018). «La ruta autodestructiva del Cooperativismo de vivienda puertorriqueño: el problema de la pérdida de la identidad cooperativa mediante la transformación de valores de uso en valores de cambio.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 52, p. 19-46. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-52-2018pp19-46.

Godoy, Paulo de; Marcon, Rosilene. (2006). « Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária»RAM – Revista De Administração Mackenzie. Volume 7, n.4, p. 168-210.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, Amsterdam, v. 3, n.º 4, p. 305-360. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Machado, Débora Gomes; Fernandes, Francisco Carlos Bianchi, Márcia. (2016). «Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração.» RAGC, v.4, n.10, p. 39-55.

Martínez Etxeberria, Gonzalo. (2020) «El reforzamiento de la identidad cooperativa a través de la formación: un elemento a considerar por el movimiento cooperativo.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 171-205. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp171-205

Mata Diestro, Héctor. (2020) «La educación cooperativa como base para un desarrollo integral del fenómeno cooperativo.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 207-223. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp207-223.

Miranda, José Eduardo de. (2026). «Entre a desvirtuação do propósito e o conflito de agência: a subversão identitária como risco de desnaturação do sentido de ser cooperativa» SICOOB. Belo Horizonte.

Miranda, José Eduardo de. (2018) «De la participación económica de los miembros a la impropiedad del artículo 27, y su párrafo 2.º, de la Ley brasileña 4.595/64, en el orden del Cooperativismo de crédito: la desnaturalización de las cooperativas por el Banco Central de Brasil.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 53, p. 87-105. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-53-2018pp87-105

Miranda, José Eduardo de. (2022) «Cooperativismo, sentimiento de comunidad y redención social.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 61, p. 79-94. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2480

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2019a) «Dignidad y género: la eficacia de la axiología cooperativa en la conformación del principio de la igualdad humana.» Deusto Estúdios Cooperativos, Bilbao, n.º 12, p. 127-139.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2019b) «La autonomía e independencia: análisis de la efectividad del cuarto principio del Cooperativismo bajo la perspectiva de la ontología cooperativa.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 55, p. 87-104. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-55-2019pp87-104.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2020) «La influencia del principio de la educación, formación e información en la identidad cooperativa: de las consecuencias prácticas de la aplicación meramente formal hacia la preservación de la esencia del Cooperativismo en el escenario pos-pandemia.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 57, p. 95-111. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp95-111.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2021) «Liberdade de empresa, identidade cooperativa e responsabilidade social do Cooperativismo: a redenção do socialis et adminicula hominum.» Deusto Estudios Cooperativos, Bilbao, n.º 17, p. 171-199. DOI: https://doi.org/10.18543/dec-17-2021pp171-199.

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andrea. (2025). «El cinismo corporativo, las cooperativas líquidas y el riesgo de una nueva crisis de identidad del Cooperativismo». Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, n.66, Bilbao, págs. 19-35. https://doi.org/10.18543/baidc.3225

Miranda, José Eduardo de; Correa Lima, Andréa. (2026) «Cooperativismo e innovación tecnológica: la identidad cooperativa como filtro para la caminada por la era digital.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 68, p. 23-46. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.3415.

Miranda, José Eduardo de; Miranda, Victória Corrêa Lima de. (2015) «La perspectiva tridimensional de la calidad del cooperado en relación a la sociedad cooperativa: del rescate de la idea de un hombre cooperativo hacia la preservación de la identidad cooperativa.» Deusto Estudios Cooperativos, Bilbao, n.º 7, p. 19-39.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2002) Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. (núm. 193). Ginebra: OIT, 2002. Disponible en: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193. Acceso en: 25 sep. 2026.

Yorg, José Alberto; Ramírez Zarza, Ana María. (2022) «La Corriente pedagógica cooperaria.» Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Bilbao, n.º 60, p. 221-233. DOI: https://doi.org/10.18543/baidc.2200

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 103-124
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3697 • https://dec.revistas.deusto.es

Dos reformas interesantes en la ley de asociaciones cooperativas de Costa Rica: disminución de número de asociados e introducción del concepto de acto cooperativo

Two interesting reforms to Costa Rica's cooperative associations law: reduction in the number of members and introduction of the concept of a cooperative act

Ligia Roxana Sánchez Boza
Universidad de Costa Rica (Costa Rica)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704

Recibido: 29.09.2026
Aceptado: 29.10.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: Introducción.—1. El mínimo de ocho personas asociadas para constituir una cooperativa.—2. Breves antecedentes del concepto de ACTO COOPERATIVO.—3. La reforma: introducción del concepto del ACTO COOPERATIVO en la legislación costarricense.—4. Conclusiones.—5. Bibliografía.

Summary: Introduction.—1. The minimum of eight associated persons required to establish a cooperative.—2. Brief background on the concept of the COOPERATIVE ACT.—3. The reform: introduction of the concept of the COOPERATIVE ACT into Costa Rican legislation.—4. Conclusions.—5. Bibliography.

Resumen: Desde el siglo pasado se han dado muchas iniciativas para reformar la ley cooperativa, encaminadas a una reforma integral, pero los proyectos no han logrado superar las fases y críticas del proceso de formación de leyes en la Asamblea Legislativa. En la legislatura pasadados diputadas, en forma separada impulsaron reformas parciales que encontraron pocas trabas de tipo técnico jurídico y menos de tipo sustantivo. Una reforma busca ofrecer la oportunidad a pequeños grupos para formar cooperativas disminuyendo el requisito del número mínimo de asociados constituyentes. La segunda reforma introdujo el concepto de Acto Cooperativo como herramienta básica para definir las relaciones entre asociados cooperativistas asì como de estos con su cooperativa o entre entes cooperativos. En esta contribución se consideran los diferentes análisis realizados por los actores públicos y privados, incluidos los relacionados directamente con las cooperativas que sirvieron de base para apoyar o no la promulgación de las referidas reformas.

Palabras clave: número asociados, Derecho Cooperativo, acto cooperativo.

Abstract: Since the last century, numerous initiatives have been introduced to reform cooperative law, aimed at achieving comprehensive reform; however, the proposed bills have failed to move beyond the stages and criticisms involved in the legislative process in the Legislative Assembly. In the previous legislative term, two female legislators separately promoted partial reforms that encountered few technical and legal obstacles and even fewer substantive ones. One reform seeks to give small groups the opportunity to form cooperatives by reducing the minimum number of founding members required. The second reform introduced the concept of the Cooperative Act as a basic tool for defining relationships among cooperative members, as well as between members and their cooperative or between cooperative entities. This contribution considers the various analyses carried out by public and private stakeholders, including those directly associated with cooperatives, which served as the basis for supporting or opposing the enactment of the aforementioned reforms.

Keywords: number of members, cooperative law, cooperative act.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

Introduccion

El objeto de estudio de este ensayo tiene su fundamento en dos interesantes reformas a la Ley N.º 4179, Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, aprobadas durante del periodo legislativo de 1 de mayo de 2022 a 31 de abril de 2026, una referida al número de asociados para constituir una cooperativa y la otra por la incorporación del concepto de Acto Cooperativo para regir en forma general en el ordenamiento jurídico cooperativo y se presentan en forma cronológica, de acuerdo con las fechas de su aprobación.

No se presenta un profundo análisis sobre el desarrollo del Principio Cooperativo de participación democrática, que hubiera sido la base esencial que debió mover el impulso de la iniciativa de disminuir el número de asociados mínimo para constituir una cooperativa de base en Costa Rica, porque la motivación fue el interés por da oportunidad a pequeños empresarios que buscaban una forma accesible para organizarse en una cooperativa y aprovechar las ventajas de la organización nacional. También porque el análisis que dio sustento al proyecto de ley, se ubicó más en un aspecto cuantitativo más que las oportunidades que podrían tener empresas de economía social y solidaria de organizarse en forma cooperativa.

En el segundo proyecto que introdujo el concepto de Acto Cooperativo en forma general la legislación de cooperativas, no podía dejarse de lado el origen netamente latinoamericano del concepto, por esa razón se han tomado en cuenta las contribuciones de los autores de la región para dar un fundamento esencial de su contenido, alcances y limitaciones.

Se deja claro que este ensayo se base esencialmente en el desarrollo legislativo de cada una de las reformas en estudio, por lo cual no se ha realizado un amplio estudio de Derecho Comparado Cooperativo, relacionado con los temas objeto de las modificaciones legislativas.

1. El mínimo de ocho personas asociadas para constituir una cooperativa

En Costa Rica, desde la promulgación del Código de Trabajo en 1943[1], que contenía la primera normativa cooperativa el legislador

[1] Asamblea Legislativa, ver en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=8618&strTipM=TC

consideró que era necesario un número mínimo de veinte socios para constituir una cooperativa —artículo 320—

Con la promulgación de la actual Ley 4179, Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y sus reformas se mantuvo el número mínimo según el artículo 31 que fue modificado en 1982, con la introducción de las cooperativas de autogestión, reforma que rebajo a doce asociados, según rezaba el:

> **Artículo 31.- Las cooperativas se sujetarán a las siguientes condiciones:**
>
> d) No podrá constituirse con un **número menor de 20 asociados**, exceptuándose las cooperativas de autogestión que se constituirán con un **número no menor de 12 personas.** (la negrita no es del original).

Por iniciativa de la diputada Monserrat Ruiz se presentó una reforma bajo el expediente legislativo n.º 23243 [2], denominada Ley para estimular la creación de cooperativas mediante la reforma de varios artículos de las leyes 4179, Ley de asociaciones cooperativas, de 22 de agosto de 1968; 5185, Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, de 20 de febrero de 1973, y 6756, reforma integral a Ley de asociaciones cooperativas de 5 de mayo de 1982, con la cual se pretendía reformar el artículo 31 inciso d) sobre el número de asociados necesarios para constituir una cooperativa. El artículo 44 sobre la validez de las asambleas de asociados y de delegados, así como el artículo 46 sobre el número de miembros del Consejo de Administración.

La diputada Ruiz en la exposición de motivos apuntó que el número de 20 miembros era una barrera para iniciar una cooperativa, dejando claro que la reforma no tendía a facilitar los requisitos para la constitución de una cooperativa, sino que por la dinámica social, económica y productiva que vive el país, era una limitación injustificada para que un grupo reducido de personas, con propuestas viables y posibles, puedan materializar sus sueños, emprendimientos o pequeñas empresas y ayudar de esta manera en ese tortuoso camino de reactivar verdaderamente la economía local o nacional:

[2] Asamblea Legislativa Consulta de Proyectos de Ley N. n.º 23243 en https://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

> Al margen de que pueda modificarse el procedimiento formal para la constitución e inscripción o registro de una cooperativa, el inciso d) contiene una disposición que ha criterio de la suscrita diputada, dificulta e impide que grupos menores de personas que tengan algún emprendimiento, idea o proyecto con posibilidades de corporativizarse, no lo puedan hacer, porque la normativa vigente establece que deben ser 20 asociados o 12 en las asociaciones de autogestión.

El texto propuesto en la reforma rebajó de 20 asociados para todo tipo de cooperativas que no fueran de autogestión que se indicó eran doce asociados a un número único de siete miembros, según artículo 31 inciso d).

En el campo del Derecho Comparado Cooperativo se da el ejemplo de España, cuya Ley de Cooperativas Ley N. 27 de 1999 dispone en su artículo 8 que salvo aquellos supuestos en que por otra ley se establezcan otros mínimos, las cooperativas de primer grado deberán estar integradas, al menos, por tres socios. Uruguay en el artículo 8 de su Ley de Cooperativas, Regulación, Constitución, Organización y Funcionamiento, Ley n.º 18497 establece, que salvo para las cooperativas de segundo o ulterior grado, las cooperativas tienen ilimitación y variabilidad del número de socios que no podrá ser inferior a cinco. En Colombia, el artículo 5 de la Ley 79 de 1988, establece abiertamente como requisito que el número de asociados sea variable e ilimitado. De igual manera, la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, promovida por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, señala también como requisito, la ilimitación y variabilidad del número de socios.

La iniciativa fue acogida por la Federación de Cooperativas de ahorro y crédito que consideró que ese cambio era positivo en el tanto uniformaba el número base de personas para la creación de cualquier cooperativa en el país, con lo cual se eliminaban los requisitos diferenciados exigidos por la legislación vigente en ese momento. En relación con el artículo 46 propuso realizar un ajuste al número mínimo del Consejo de Administración a cuatro personas asociadas, donde la Presidencia podría tener voto de calidad para resolver los empates.

La bandera de la reforma ya había sido planteada en este mismo Siglo XXI, sin éxito, en dos legislaturas de los años 2018 y 2019, tal y como lo indicó el INFOCOOP, al responder la consulta que le hicieran en oficio n.º AJ-339-2022 y mantuvo su posición de no apoyo al proyecto:

> En nuestro criterio, consideramos que este tema debe manejarse con mesura y precaución, dado que disminuir de una forma muy extrema la cantidad de miembros para conformar una cooperativa, puede ir en contra de los principios y valores cooperativos, en tanto la cantidad definida permite integrar los órganos sociales necesarios para su funcionamiento efectivo.

Dos de las instituciones públicas más importantes para el Cooperativismo hicieron oposición al proyecto, con argumentos básicamente cuantitativos y fundamentados en la legislación actual, sin proponer alguna salida para lograr disminuir favorablemente el número de miembros para constituir una cooperativa.

El Instituto consideró que esa reforma acercaría las cooperativas a las sociedades mercantiles que requieren de dos socios para constituirse, por lo cual propusieron una reducción a un número no menor de 10 personas en todos los modelos, además que se deben ajustar los artículos relacionados con el consejo de administración. Con ese número consideraba que se podría flexibilizar el modelo cooperativo para hacerlo adecuado a grupos relativamente pequeños.

Su preocupación se concentró en la integración de los órganos sociales, por lo cual el número de siete miembros no era el apropiado, considerando la necesidad de tener 5 miembros en el Consejo de Administración, tres propietarios y dos suplentes; tres en el Comité de Vigilancia y la labor de educación, «eje fundamental e histórico en el éxito de este modelo», según su criterio, quedaría con un sólo miembro.

La referencia al inicio al Código de Trabajo es importante y se considera que no hubo investigación por parte del INFOCOOP, sobre el funcionamiento de los órganos sociales en ese cuerpo normativo que operó por más de veinticinco años, y que para la Junta Directiva-antecedente del Consejo de Administración- sólo requirió de tres socios para operar —artículo 324—; mientras el Comité de Vigilancia, sólo se integraba con mínimum de dos miembros que podían ser socios o no —artículo 326—.

Igualmente el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en su Oficio MTSS-DMT-OF-1629-2022, en primer término manifestó que aprobaba las reformas que dieran cumplimiento a la Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193), de la OIT, que propone que las políticas nacionales deberían, especialmente, promover la aplicación a todos los trabajadores de las cooperativas, sin distinción alguna, de las normas fundamentales del trabajo de la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamen-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

tales en el trabajo, la cual en su preámbulo indica lo siguiente: Reconociendo que las cooperativas, en sus diversas formas, promueven la más completa participación de toda la población en el desarrollo económico y social.

Sin embargo, al igual que el INFOCOOP que disminuir la cantidad mínima de personas para constituir una asociación cooperativa a 7 personas, le podría generar problemas a las cooperativas para funcionar administrativamente, y explicó que para la conformación de los órganos directivos, de conformidad con los artículos 46 y 47 de la LAC, se requiere para el consejo de administración un número impar no menor de cinco miembros, y adicional a esto según lo indicado en el artículo 40 de la Ley de marras, se deben elegir dos suplentes. Respecto a la conformación del comité de vigilancia se requiere la integración de un número no menor de tres asociados y para el comité de educación según lo determine el estatuto, que pueden ser uno o dos miembros. En lo referente a las cooperativas de autogestión los artículos 106 y 109 establecen que los miembros del consejo de administración estarán en sus cargos por un período de dos años, pudiendo ser reelectos consecutivamente por una sola vez, lo que generaría que en los siguientes nombramientos las personas que ya fueron parte de este consejo no puedan estar nuevamente nombrados y al ser poca la cantidad de miembros que conforman la cooperativa, es posible que no hayan personas a elegir en el próximo período. La oposición llego al extremo de considerar una pérdida del principio de gestión democrática porque según su criterio, solo la Junta Directiva constituiría la asamblea.

Sobre las modificaciones en los requisitos para celebrar las asambleas de asociados o de delegados no existió ninguna oposición de tal modo que las modificaciones se dieron según el siguiente cuadro:

Cuadro comparativo sobre reformas en asambleas[3]

ANTERIOR TEXTO DE LAC	TEXTO REFORMADO
Artículo 44.- La asamblea de asociados, ordinaria o extraordinaria, se consideran legalmente constituida en primera convocatoria, cuando esté presente al menos, la mitad más uno de sus miembros. Si no se lograse el quorum exigido dentro de la hora posterior a la fijada en la primera convocatoria, la asamblea de asociados podrá efectuarse legalmente con la asistencia del 30% de sus integrantes. **En el caso de las cooperativas de autogestión no podrá efectuarse con menos de 12 miembros; y en las demás. con no menos de 20 miembros.** En la asamblea de delegados. sea ordinaria o extraordinaria, el quorum en primera convocatoria, no será inferior a dos tercios del total de delegados. En la asamblea de delegados. en su segunda convocatoria, dos horas después. deberán estar presentes por lo menos la mitad más uno de ellos y nunca menos de 30. (la negrita no es del original)	**Artículo 44-** La Asamblea de Asociados, ordinaria o extraordinaria, se considerará legalmente constituida en primera convocatoria, cuando esté presente, al menos, la mitad más uno de sus miembros. Si no se lograra el cuórum exigido dentro de la hora posterior a la fijada en la primera convocatoria, la Asamblea de Asociados podrá efectuarse legalmente con la asistencia del treinta por ciento (30%) de sus integrantes. En la Asamblea de Delegados, sea ordinaria o extraordinaria, el cuórum en primera convocatoria **no será inferior a la mitad más uno del total de delegados**. En la Asamblea de Delegados, en su segunda convocatoria**, dos horas después deberán estar presentes por lo menos el treinta por ciento (30%) de los delegados.** (la negrita no es del original)

Fuente: Elaboración propia al 28 de setiembre de 2026.

De los análisis que realizaron las tres instituciones que respondieron a la consulta surgió un texto sustitutivo que incorporó dos reformas a los artículos 31 y 46:

[3] En el texto del Código de Trabajo, artículo 323 la exigencia para que se reuniera la asamblea de delegados era la asistencia de las dos terceras partes de sus miembros, pero si no había quórum se hacía nueva convocatoria y en este caso era suficiente con que asistan la mitad más una de las personas que la integran.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

Cuadro de reformas numero miembros consejo de administracion

TEXTO PROPUESTO	TEXTO SUSTITUTIVO
Artículo 31.- Las cooperativas se sujetarán a las siguientes condiciones: (…) d) No podrá constituirse con un número menor de **7 personas.** **(…)**	Artículo 31- Las cooperativas se sujetarán a las siguientes condiciones: (…) d) No podrán constituirse con un número menor de **ocho personas.**
Artículo 46.- Corresponde al consejo de administración, que será integrado por un **número impar no menor de cinco miembros**, la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados….(la negrita no es del original)	Artículo 46- Corresponde al Consejo de Administración, que será integrado por un **número impar no menor de tres miembros**, la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a las que debe sujetarse el gerente en la realización de estos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la Asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar por que se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la Asamblea General de asociados o delegados…(la negrita no es del original)

Fuente: Elaboración propia al 28 de setiembre de 2026.

Con la suma de un miembro fundador más pasando de siete a ocho en el texto sustitutivo, el número de asociados para integrar los órganos sociales son suficientes y no fue necesaria la reforma de los artículos 49 que establece que número el Comité de Vigilancia estará conformado con un número mínimo de tres asociados. Ni el artículo 50 sobre el Comité de Educación y de Bienestar Social que establece que el número del mismo es determinado en los estatutos de cada cooperativa.

2. **Breves antecedentes del concepto de acto cooperativo**

Muchos renombrados juristas cooperativos han desarrollado el concepto de acto cooperativo, al respecto cabe considerar aquellas contribuciones que se dirigen a precisar su contenido desde el punto de vista

de la participación democrática e igualitaria en forma sustantiva de sus socios en la actividad cooperativizada.

La noción del Acto cooperativo es de construcción solamente Latinoamericana, fue el mexicano Antonio Salinas Puente en1954[4] quien estableció doctrinariamente, el primer antecedente del concepto de acto cooperativo.

La primera edición de la Ley marco para las cooperativas de América Latina (LMCAL en adelante), data del 2009, y a partir de ese momento, el concepto de acto cooperativo ha sido uno de los pilares esenciales en los encuentros de abogados y abogadas cooperativistas.

En muchas formas se ha disgregado el contenido dado en la LMCAL y esencialmente su concepto está en el artículo 7 denominado acto cooperativo, enmarcado en aquellos actos realizados entre las cooperativas y sus socios o por las cooperativas entre sí en cumplimiento de su objetivo social y quedan sometidos al Derecho Cooperativo. En la justificación básicamente se encuentra el interés de diferenciarlo de otros actos, sobre todo los actos de comercio y evitar dudas sobre la naturaleza las relaciones surgidas entre la cooperativa y sus socios.

La referencia al Derecho Cooperativo, en el artículo como marco del acto cooperativo establece que existen una serie de normas especiales, jurisprudencia, doctrina y práctica basadas en los principios que determinan y regulan la actuación de las organizaciones cooperativas y los sujetos que en ellas participan. De tal modo que en la justificación se aclara que la ley está referida a toda clase de cooperativas y organismos cooperativos, atendiendo a que su naturaleza es idéntica con independencia de su objeto social específico y ofrece el servicio de orientación a la doctrina y la jurisprudencia.[5]

El recientemente desaparecido Dr. García Müller su contenido a través de la precisión de sus características:

El acto cooperativo constituye la piedra angular del derecho cooperativo latinoamericano, que produce los siguientes efectos:

1. Caracteriza la identidad de la cooperativa
2. Es la base para su diferenciación de las sociedades comerciales
3. Sujeta la cooperativa en forma prioritaria a la legislación cooperativa y de forma supletoria a la ley común, siempre que sea acorde a sus principios.

---

[4] Derecho Cooperativo. Ed. Cooperativismo. México

[5] Ver Alianza Cooperativa Internacional)2019). Anales del Congreso Continental de Derecho Cooperativo, Costa Rica

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

4. Determina la no sujeción al impuesto a la renta por las operaciones con los miembros.[6]

3. **La reforma: introduccion del concepto del acto cooperativo en la legislacion costarricense**

En el 2024 fue presentado a la corriente legislativa un proyecto denominado Reforma al artículo 131 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, para incorporar el instituto jurídico del ACTO COOPERATIVO, bajo el Expediente legislativo N.º 2453 [7]7. Anteriormente no se había presentado iniciativa similar si bien en la exposición de motivos se fundamenta en la necesidad de ofrecer al operador judicial o administrativo, una herramienta para resolver las situaciones jurídicas relacionadas con las cooperativas, de acuerdo con su «particular naturaleza jurídica».

El proyecto inició con el siguiente texto:

> **ARTICULO 131.-** Son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus asociados y por aquéllas entre sí en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines establecidos en su Estatuto Social. También lo son, respecto de las cooperativas, los actos jurídicos que con idéntica finalidad realicen con otras personas físicas o jurídicas. Los actos cooperativos quedan sometidos al Derecho Cooperativo, entendido como las normas especiales, jurisprudencia y los principios del cooperativismo y solamente de manera supletoria se regirán por las disposiciones del Derecho Laboral, Derecho Comercial o Derecho Civil, en cuanto sean compatibles con la naturaleza de las cooperativas.

El acto cooperativo se enmarca básicamente dentro del Derecho Cooperativo, aunque mantiene la posibilidad de acudir a las normas del derecho común, en el tanto sean compatibles con la naturaleza jurídica de las cooperativas. conforme se explica en la exposición de motivos:

> En consecuencia, se establece un orden de prelación para que las situaciones jurídicas que generen las cooperativas en el cumplimiento de su objeto social sean resueltas con la normativa, principios y valores que les son inherentes. Lo cual no se indica de manera clara y expresa en el texto actual.

---

[6] García M. A. (2024) Enciclopedia de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria, CIRIEC, Colombia, p. 775-811

[7] Asamblea Legislativa Expediente N. 2453 Proyecto de Ley N. https://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx

Rápidamente se fundamenta el proyecto en los antecedentes de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, así como la posición doctrinal de varios tratadistas, para indicar que son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus asociados o por las cooperativas entre sí en cumplimiento de su objetivo social y quedan sometidos al derecho cooperativo. Entendiéndose por Derecho Cooperativo el conjunto de normas especiales, jurisprudencia y principios que determinan y regulan la actuación de las organizaciones cooperativas y los sujetos que en ellas participan.

En cuanto la experiencia vivida que ha provocado la ausencia del concepto de Acto Cooperativo dentro de la legislación especial, en la exposición de motivos se consideraron aspectos relacionados con el afán de imponer la normativa societaria mercantil a las cooperativas, según se expresa en el siguiente párrafo:

> Es inadmisible que el sector cooperativo se encuentre expuesto a los vaivenes de interpretaciones administrativas o judiciales, derivadas precisamente de la inexistencia de una legislación clara y actualizada en la materia. Cada día es posible observar diferentes intentos judiciales y administrativos, por desconocer la naturaleza cooperativa, con el fin de imponerles la normativa propia de las sociedades mercantiles (principalmente en materia tributaria y financiera), sin detenerse a profundizar sobre las particularidades de estas organizaciones asociativas.

Fueron varias instituciones públicas las consultadas, una de ellas la Superintendencia de Entidades Financieras , en su oficio de SGF-3560-2024 SGF-PUBLICO llamó la atención sobre la existencia en forma específica del concepto de Acto Cooperativo para las cooperativas de intermediación financiera por medio de la Ley No 7391, Ley de regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas, en el artículo 7 de este cuerpo legal dispone que las cooperativas de ahorro y crédito se encontrarán bajo la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras, por lo que el resto de las asociaciones cooperativas no son de resorte de este órgano de supervisión. El artículo 2 de este mismo cuerpo legal dispone:

> Artículo 2.- Las actividades de intermediación financiera cooperativa son actos cooperativos, por lo cual quedan sometidos al derecho cooperativo; sin embargo, supletoriamente se regirán por el derecho mercantil, en cuanto sea compatible con su naturaleza especial.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

De tal modo que la modificación, explica la SUGEF, lo que afectaría es al resto de cooperativas por medio de la Ley N. 4179, LAC, que incluye a las cooperativas: de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y en general de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.

El Consejo Nacional de Cooperativas dio apoyo total a la iniciativa por medio del Acuerdo N. 5 acordado en forma unánime del 18 de octubre de 2024, considerando que la introducción del concepto de Acto Cooperativo garantiza de mejor forma de administración de justicia cooperativa.

En el 2024, Colegio de Abogados y Abogadas en una primera consulta consideró de importancia introducir los Valores cooperativos a la par de los Principios Cooperativos para ser contestes con el contenido de la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Internacional Cooperativa, sin embargo, en el siguiente año, en aras de lograr la reforma cambió de posición y dio el apoyo total al texto sustitutivo.

El 03 de setiembre del 2024, la diputada Olga Morera Arrieta, presentó ante la Secretaría del Directorio de la Asamblea Legislativa, el proyecto de ley como quedó el artículo 131 según Ley N. 10825 de 12 de noviembre de 2025:

> Son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus asociados y por aquellas entre sí, en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines establecidos en su estatuto social. Los actos cooperativos quedan sometidos al derecho cooperativo, entendido como las normas especiales, jurisprudencia y los principios del cooperativismo. Solamente, de manera supletoria, los casos no previstos en la presente ley, en la escritura social o en los estatutos de la respectiva asociación se resolverán de acuerdo con las regulaciones del Código de Trabajo, el Código de Comercio y el Código Civil, que, por su naturaleza o similitud, puedan ser aplicables a estas asociaciones, siempre que no contravengan los principios, la doctrina y la filosofía cooperativas.[8]

En la Asamblea Legislativa se emitió un amplio Informe Jurídico, N. AL-DEST-IJU-081-2025, formulado por el Departamento de estudios, referencias y servicios técnicos. Destaca la recomendación de rescatar el texto del artículo existente referido a las normas de interpretación, a saber:

[8] https://www.pgrweb.go.cr/DOCS/NORMAS/1/VIGENTE/L/2020-2029/2025-2029/2025/19D50/17C047.HTML

> Los casos no previstos en la presente ley, en la escritura social o en los estatutos de la respectiva asociación, se resolverán de acuerdo con los principios que se deriven de esta ley; en su defecto por los principios generales del Derecho Cooperativo.

Respecto del texto de la reforma al artículo 131 en el análisis del Informe manifestó:

> De la simple lectura y comparación de la definición contemplada en la reforma del artículo 131 que propone la iniciativa y la brindada por los autores Farrés y Menéndez, se puede identificar que su contenido coincide conceptualmente, soló cambia lo relativo a la consecución de fines de estos actos, en el proyecto de ley remite a los fines establecidos en el Estatuto Social, mientras que en la definición doctrinaria se refiere a los fines institucionales, lo cual no resulta excluyente de la prosecución de los fines que persiga estas asociaciones de personas como instituciones cooperativas.

En la última parte de la reforma propuesta al numeral 131 de la Ley de Asociaciones Cooperativas se dice:

> Los actos cooperativos quedan sometidos al derecho cooperativo, entendido como las normas especiales, jurisprudencia y los principios del cooperativismo y solamente de manera supletoria se regirán por las disposiciones del derecho laboral, derecho comercial o derecho civil, en cuanto sean compatibles con la naturaleza de las cooperativas.

Este párrafo recoge la idea o tesis esbozada en la justificación del artículo 7 de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina de someter al derecho cooperativo los actos cooperativos y solamente de forma supletoria aplicar las otras ramas de derecho a esos actos jurídicos.

No obstante, en la definición propuesta de «acto cooperativo» en la Ley Marco citada circunscribe la aplicación del Derecho Cooperativo a los actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus socios o por las cooperativas entre sí en cumplimiento de su objetivo social, no se amplía o extiende a los actos jurídicos realizados por las cooperativas con personas físicas o jurídicas no asociados a la cooperativa respectiva, como pretende la iniciativa legislativa en estudio.

Esta asesoría considera que es preferible incorporar a la legislación vigente aplicable a las asociaciones cooperativas y sus asociados, una definición más restrictiva de «acto cooperativo» que la propuesta en la iniciativa legislativa, de hecho puede ser parecida a la

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

sugerida en el artículo 7 de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, en donde se concibe que son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas y sus socios o por las cooperativas entre sí en cumplimiento de su objetivo social, los cuales no solo deben ser acordes a los fines de su respectivo Estatuto Social sino que estarán sometidos al conjunto de normas que conforman el Derecho cooperativo.

No se estima conveniente ampliar la aplicación del Derecho Cooperativo en forma prelativa y exclusiva a los actos jurídicos celebrados entre las cooperativas y las personas físicas o jurídicas no asociados, aun cuando estos actos se realicen para alcanzar el objetivo social y fines estatutarios; pues en la norma propuesta no existen los suficientes elementos que le permitan determinar al operador jurídico de la ley, cuando se está en presencia de un acto propio de una operación u operaciones acorde al accionar de la cooperativa, a su objetivo social y fines del Estatuto Social.

En conclusión, es necesario precisar técnicamente la norma legal propuesta para que no se vulnere el principio de seguridad jurídica que debe observar toda norma legal.

Las razones de la reforma del primer texto se encuentran en el análisis realizado por la Procuraduría General de la República, en el 2026, según oficio PGR-OJ-004-2026, que llamó la atención ante la pérdida de la la cláusula de supletoriedad normativa que ya contemplaba el artículo 131 vigente, que establecía que, en ausencia de regulación expresa en la ley, en la escritura social o en los estatutos de la asociación cooperativa, podrán aplicarse de manera supletoria las disposiciones del Código de Trabajo, del Código de Comercio y del Código Civil, siempre que su aplicación resulte compatible con los principios, la doctrina y la filosofía cooperativas.

Previsión que la Procuraduría General de la República, consideró que no constituía una innovación en sentido estricto, pero se enmarca dentro del propósito general del proyecto de reafirmar la preeminencia del derecho cooperativo como régimen jurídico especial, reforzando la interpretación sistemática de sus fuentes —leyes especiales, jurisprudencia y principios doctrinales— para los efectos de regular las relaciones propias del modelo cooperativo.

El abogado del Estado no se limitó a comentar el proyecto, sino que realizó un amplio estudio sobre el acto cooperativo en el ordenamiento costarricense (tratamiento normativo y jurisprudencial), donde citò la legislación sobre intermediación financiera, como el primer reconocimiento expreso del acto cooperativo en la legislación costarricense, al identificarlo específicamente en el ámbito financiero. Al

mismo tiempo, reafirma la primacía del régimen jurídico cooperativo y habilita el uso subsidiario del Derecho Mercantil solo en caso de compatibilidad.

El estudio también comprendió la materia jurisprudencial, para determinar que la distinción entre los actos celebrados al interior del vínculo cooperativo y las relaciones jurídicas externas ha sido abordada particularmente en lo que respecta a la calificación del vínculo entre los asociados y la cooperativa, así como a los límites que impone el régimen cooperativo a las operaciones con fines lucrativos.

Sin embargo, rebate el análisis de la Exposición de motivos en cuanto de la revisión jurisprudencial realizada, no identificaron un volumen significativo de precedentes sobre esta materia, de tal forma que indicaron que:

> … llama la atención si se considera que uno de los fundamentos del proyecto es precisamente la alegada confusión interpretativa que existe en la aplicación del derecho por parte de operadores jurídicos, tanto administrativos como judiciales.[9]

A juicio de la Procuraduría hubiera podido valorarse si, desde una perspectiva sistemática y estructural, resultaba más claro y funcional ubicar la definición en un artículo independiente, dentro del capítulo correspondiente a disposiciones generales. Tal y como se observa en la experiencia comparada la mayoría de las legislaciones que reconocen expresamente el acto cooperativo lo incorporan en las disposiciones iniciales de sus leyes, generalmente en secciones de principios generales o definiciones. También apunto la Procuraduría la ausencia de la enunciación de jurídicas derivadas del acto cooperativo, lo cual debilita su precisión y alcance regulatorio. Da como ejemplo que otras legislaciones se introdujo un capítulo completo dedicado al Acto Cooperativo y sintetiza:

[9] Primera de la Corte Suprema de Justicia, VOTO n.º 134-95, de 20 de diciembre de 1995. Este pronunciamiento resolvió un recurso de casación interpuesto por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal contra la sentencia de primera instancia que había ordenado la devolución de los montos pagados por la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L. (COOPESA R.L.), por concepto del aporte patronal previsto en el inciso a) del artículo 5 de la Ley Orgánica del Banco Popular, en relación con sus socios-trabajadores. En el análisis de fondo, la Sala examinó detalladamente la naturaleza jurídica del vínculo existente entre los socios-trabajadores y la cooperativa autogestionaria, concluyendo que no se configura una relación laboral subordinada en los términos del Derecho del Trabajo, sino un vínculo de naturaleza asociativa regido por el Derecho Cooperativo.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

Legislaciones como las de Brasil, Paraguay, Uruguay y Perú han optado por dotar al acto cooperativo de un tratamiento jurídico más claro y diferenciado, precisando expresamente, por ejemplo, su exclusión del ámbito mercantil, su no sujeción a relaciones laborales típicas en cooperativas de trabajo o bien, su régimen tributario especial. Estos elementos no solo fortalecen la coherencia interna del ordenamiento cooperativo, sino que además permiten delimitar con mayor seguridad el ámbito de aplicación del Derecho Cooperativo frente al Derecho común.

4. **Conclusiones**

El desarrollo de las reformas a la LAC gozó de poca aceptación entre las múltiples instituciones públicas y privadas consultadas. Así en el caso de la disminución del número de asociados constituyentes de una cooperativa la reacción se centró más en el aspecto cuantitativo que el cualitativo relacionado con la consideración de una importante práctica del Principio de participación democrática, a partir de la estimulación de asociaciones cooperativas.

Las instituciones como INFOCOOP y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se opusieron con base en consideraciones de cumplimiento de números mínimos para integrar los órganos sociales, pero al final, se propuso un texto sustitutivo que aumentó de siete a ocho el número mínimo indicado con el fin de satisfacer las dudas expresadas por tales instituciones. Si es importante resaltar que se homogenizó el número mínimo para todo tipo de cooperativas y se facilitaron las asambleas de asociados y delegados, estableciendo mínimos más accesibles para lograr su realización como se presenta en los cuadros adjuntos. Dado que la reforma es reciente y se mantienen los múltiples requisitos para constituir las cooperativas, de una revisión de los informes que se dan en las páginas del INFOCOOP no se ha visto un aumento en el número de cooperativas.

En relación con la reforma que incorporó la definición del Acto Cooperativo llama atención el amplio análisis de la Procuraduría General de la República sobre sus antecedentes y su vinculación con el Derecho Cooperativo, así como la indicación del Departamento de Estudios Técnicos de la Asamblea Legislativa sobre la similitud de la definición con la expresada por autores de Derecho Cooperativo.

Dos aspectos sobresalen en la reforma en comentario, uno relacionado con la ubicación de la misma dentro de la LAC, la experiencia en otras legislaciones, así como la opinión de la autora es que debió estar al inicio de la ley, y profundizar más en sus elementos, así como vincu-

larla con los Valores y Principios Cooperativos y no dejarlo únicamente dentro de marco del Derecho Cooperativo.

Otro aspecto fue que, al momento de proponer la reforma, se pretendió eliminar las normas de integración e interpretación que caracterizaban el artículo 131 de LAC, que habían prestado muchos servicios a la doctrina y jurisprudencia nacional en la solución de conflictos dentro de los entes cooperativos. Al final, en el texto sustitutivo se unió la novedad del concepto de Acto Cooperativo con tales normas y se logró salvar los institutos de integración e interpretación como herramientas para enfrentar la problemática de las relaciones entre miembros de cooperativas, así como entre estas y sus asociados o bien, entre dos o más entes cooperativos. Ahora bien, del momento de la promulgación de la reforma al presente no existen casos judiciales que incorporen el concepto, de la revisión reciente para este ensayo se mantiene la jurisprudencia de 1997 que se refiere a Acto Cooperativo. [10]

5. **Bibliografía**

Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI Américas). (2009). Ley Marco para las cooperativas de América Latina. (Costa Rica (2019). Anales del Congreso Continental de Derecho Cooperativo, Costa Rica

Asamblea Legislativa (1943). Código de Trabajo http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=8618&strTipM=TC

— (1968) Ley N. 4179, Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

Ley No 7391, Ley de regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas

Asamblea Legislativa Consulta de Proyectos de Ley N. n.º 23243 en https://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx

Asamblea Legislativa Expediente N. 2453 Proyecto de Ley N. https://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx

García M. A. (2024) Enciclopedia de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria, CIRIEC, Colombia

Salinas Puente, P. (1954) Derecho Cooperativo. Ed. Cooperativismo. México

[10] Consulta a NEXUS voto **N.º 109-1997** de la Sala Segunda de Casación sobre la falta de aplicación jurisprudencial en el periodo de aprobación de la reforma en el 2025 al presente: https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/search?nq=&q=%22acto%20cooperativo%22%20

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 125-142
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3704 • https://dec.revistas.deusto.es

El desafío de la integración cooperativa en el marco regional latinoamericano

The challenge of cooperative integration within the Latin American regional framework

Dante Cracogna
Universidad de Buenos Aires (Argentina)

doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706

Recibido: 13.10.2026
Aceptado: 05.11.2026
Fecha de publicación en línea: noviembre de 2026

Sumario: 1. La integración en los principios cooperativos.—2. Distintas manifestaciones de la integración cooperativa.—3. Inexistencia de integración económica cooperativa.—4. Las estructuras conjuntas y los negocios entre cooperativas.—5. Los acuerdos regionales de integración.—6. El Estatuto de las Cooperativas del Mercosur.—7. Armonización de los marcos jurídicos nacionales.—8. Estrategias comunes de incidencia.—9. Conclusión.—10. Bibliografía.

Summary: 1. Integration within the cooperative principles.—2. Different manifestations of cooperative integration.—3. The absence of cooperative economic integration.—4. Joint structures and business dealings between cooperatives.—5. Regional integration agreements.—6. The Statute of Mercosur Cooperatives.—7. Harmonisation of national legal frameworks.—8. Common advocacy strategies.—9. Conclusion.—10. Bibliography.

Resumen: La experiencia de integración cooperativa en el ámbito regional latinoamericano es notablemente limitada, hallándose básicamente circunscripta a la actividad representativa. Frente a la creciente globalización, por un lado, y a las tendencias aislacionistas, por otro, el desafío de la integración supranacional constituye uno de los retos más acuciantes para que las cooperativas puedan ofrecer una alternativa viable y sostenible de desarrollo armónico y equitativo. La realización de este objetivo requiere una firme determinación fundada en una clara visión estratégica de los movimientos cooperativos nacionales a la vez que la adopción de adecuadas medidas jurídicas y políticas por parte de los gobiernos en los ámbitos de integración regional, lo cual supone una efectiva labor de incidencia.

Palabras clave: integración cooperativa; América Latina; integración representativa; integración económica; acuerdo regionales.

Abstract: The experience of cooperative integration at the Latin American regional level is notably limited, being basically confined to representa-

tive activity. Faced with growing globalization, on the one hand, and isolationist trends, on the other, the challenge of supranational integration constitutes one of the most pressing challenges for cooperatives to offer a viable and sustainable alternative for harmonious and equitable development. Achieving this objective requires a firm determination based on a clear strategic vision of national cooperative movements, as well as the adoption of appropriate legal and political measures by governments within regional integration frameworks, which entails effective advocacy.

Keywords: cooperative integration; Latin America; representative integration; economic integration; regional agreements.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

1. **La integración en los principios cooperativos**[1]

La integración —manifestación natural del quehacer cooperativo en procura de su fortalecimiento y expansión— fue reconocida de manera expresa como principio en la declaración formulada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1966. Allí quedó sentado que «Las cooperativas para servir mejor los intereses de sus miembros y de sus comunidades deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas en los niveles local, nacional e internacional» (6.º principio).[2] De manera semejante, la Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada por la ACI en su Congreso del Centenario (1995) reconoce como 6.º principio: «Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.»[3]

Por su parte, las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos, emitidas por la ACI en 2015 para contribuir a una mejor comprensión de los principios, señalan que este principio «es una expresión práctica del valor cooperativo de la solidaridad. Es un principio que diferencia a las cooperativas de otras formas de empresa … El compromiso con la intercooperación es la nota distintiva de la empresa cooperativa porque expresa su vocación de crear un futuro económico más equitativo y sostenible para toda la humanidad.»[4]

---

[1] Conviene aclarar que en el léxico latinoamericano corriente*, integración* es el vocablo utilizado para hacer referencia a la cooperación entre cooperativas o intercooperación.

[2] ACI, *Nuevos enfoques de los principios cooperativos en el mundo*, Idelcoop, Rosario, 1981, p. 86. Esta publicación incluye el valioso informe presentado por la comisión que tuvo a su cargo el estudio y proposición de los principios cooperativos en el Congreso de la ACI realizado en Viena en 1966.

[3] MacPherson, Ian, *Co-operative Principles for the 21st Century*, International Cooperative Alliance, Geneva, 1995, p. 4. Esta publicación contiene, además de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y el Background Paper, un estudio de Ian MacPherson, quien coordinó los trabajos conducentes a la elaboración de le mencionada Declaración.

[4] ICA, *Guidance Notes to the Cooperative Principles*, 2015, p.71. No obstante, apunta Martínez Charterina que, antes de tratar acerca del principio, hay que considerar las razones que fundamentan la integración (Martínez Charterina, Alejandro, *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1990, p. 11 y ss). En línea similar: Cracogna, Dante, «La cooperación entre cooperativas ¿principio o necesidad?», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N.° 59, Bilbao, 2021, p. 75 ss. Por su parte, Gaminde Egía puntualiza que la integración constituye una necesidad pero que a la vez entraña riesgos en su realización (Gaminde Egía, Eba, «Principio de intercooperación y modelos de crecimiento», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo,* N.° 59, Bilbao, 2021, p. 183 y ss).

2. **Distintas manifestaciones de la integración cooperativa**

En forma similar a lo que ocurrió en Inglaterra, cuna del cooperativismo moderno, la integración cooperativa generalmente se manifiesta a través de dos maneras diferentes que suelen marchar por caminos también distintos.[5] Una es la integración de carácter representativo o gremial, orientada a la defensa del movimiento cooperativo y a actividades de difusión y capacitación, y otra es la integración económica, es decir la que se manifiesta a través de operaciones y negocios en común o la prestación recíproca de servicios. La primera suele desarrollarse con mayor facilidad y rapidez que la segunda por comprensibles razones: no afecta directamente la economía y los recursos de las cooperativas involucradas ya que sólo requiere atender el costo de mantenimiento de reducidas estructuras, relativamente poco significativo, y se concentra en aspectos de orden ideológico o doctrinario, sobre los que suele existir acuerdo generalizado.[6]

En el nivel nacional esta situación es clara y suele manifestarse en forma evidente a través de la existencia de múltiples y diversas estructuras y organizaciones representativas de orden local, zonal o nacional. El mapa cooperativo de la región exhibe una notable abundancia de organizaciones de segundo grado en cada país y generalmente una organización representativa de nivel nacional.

En el orden regional, la integración representativa tiene una dilatada trayectoria que comenzó en la década de 1960 con la creación de la Organización de las Cooperativas de América (OCA), seguida por la constitución de la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas (ACI Américas), hoy Cooperativas de las Américas, como organización regional de la ACI. A ellas corresponde agregar la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe (CCCyCA) y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores (COLACOT).[7]

---

[5] El Capítulo 4 de Bonner, Arnold, *British Co-operation*, Co-operative Union, Manchester, 1961, p. 59 y ss. es claramente ilustrativo de la experiencia inglesa en esta materia y brinda oportunas enseñanzas al respecto..

[6] Sin embargo, Fici señala que la integración representativa y la integración económica no pueden darse enteramente desvinculadas una de otra (Fici, Antonio, «La cooperación entre cooperativas en el derecho italiano y comparado», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N.° 48, Bilbao, 2014, p. 116).

[7] García Müller hace un amplio estudio de las organizaciones representativas regionales en el capítulo del T. V. de su obra, dedicado a la integración solidaria (García Müller, Alberto, *Derecho Cooperativo y de la Economía Social y Solidaria*, 2.ª ed., Asocia-

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

3. **Inexistencia de integración económica cooperativa**

A diferencia de lo que sucede en materia de integración representativa, no se conocen organizaciones permanentes de integración económica regional,[8] si bien algunas de las antes indicadas cuentan con comités o comisiones que promueven dicha integración, particularmente dentro de sectores cooperativos específicos, como es el caso de la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas (ICMIF Américas). Asimismo, son limitadas las experiencias de actividades o negocios en común por parte de las cooperativas en el ámbito regional.

Existen razones de orden externo que explican, en buena medida, la ausencia de esta integración.[9] Ellas tienen que ver con la legislación, la regulación y las políticas económicas de los distintos países de la región dentro de los cuales actúan las cooperativas. En efecto, la integración económica dentro de cada país tiene lugar en un contexto homogéneo, con las mismas normas y políticas, en tanto que dentro de la región éstas varían considerablemente de un país a otro. Por lo tanto, el establecimiento de relaciones económicas —sean éstas de carácter circunstancial o permanente— resulta frecuentemente dificultado por las asimetrías existentes a nivel regional.

Sin embargo, las apuntadas dificultades se ven potenciadas por el desinterés o la falta de visión estratégica de las cooperativas que no visualizan el espacio regional como un ámbito apetecible para llevar adelante la integración económica. Debe tenerse presente que en ese mismo escenario las empresas de capital operan con creciente intensidad desarrollando diversos mecanismos de integración o de colaboración empresarial, lo que demuestra que han encontrado formas de superar las dificultades antes mencionadas. Y si bien dichas

---

ción Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria, Mérida 2014, p. 1136 y ss).

[8] En palabras de Laidlaw: «Una de las contradicciones que confunden a los cooperativistas es que los empresarios privados saben más que las cooperativas cómo operar más allá de las fronteras y valoran más altamente la conexión internacional» (Laidlaw, Alex F., *Las cooperativas en el año 2000,* Alianza Cooperativa Internacional, Oficina Regional parta Centroamérica y el Caribe, San José, 1980, p. 122).

[9] Cabe apuntar, como se ha señalado con relación a las empresas sociales en general, que «a nivel empírico, la intercooperación económica siempre ha sido un fenómeno mayoritariamente desconocido.» (Díaz-Foncea, Millán – Marcuello Servós, Carmen – Sánchez-Suárez, Alberto, «Los procesos de intercooperación en las empresas sociales», en Carlos Vargas Vasserot (Director) – Ana Montiel Vargas (Coordinadora), *Empresas sociales, emprendimiento social y sostenibilidad empresarial,* Aranzadi, Madrid, 2025, p. 220).

empresas suelen contar con algunas facilidades que no están al alcance de las cooperativas, tampoco se advierte que éstas se empeñen suficientemente en trascender las fronteras nacionales para acceder a espacios más amplios de actuación económica en conjunto con otras cooperativas.

4. **Las estructuras conjuntas y los negocios entre cooperativas**

La integración representativa puede —y debería— constituir una base sólida para desarrollar la integración económica, puesto que de otra manera quedaría solamente en el terreno del discurso y las meras declaraciones. La primera permite que los dirigentes y ejecutivos de las cooperativas se conozcan y cultiven relaciones que los habiliten para avanzar en el terreno de los negocios con seguridad y mutua confianza.[10]

Tal avance puede realizarse de diferentes maneras según las circunstancias y las necesidades propias de las cooperativas involucradas. Debe tenerse presente que no existe un modelo único de integración sino que ésta se desenvuelve de manera variable y flexible de acuerdo con las posibilidades que surgen de la actividad a encarar y del contexto de los países intervinientes. Pero, en todo caso, pueden intentarse acciones iniciales que permitan acumular experiencia para futuros desarrollos, sedimentando aprendizajes que potencien nuevas y más complejas acciones. Básicamente, un primer paso puede consistir en realizar operaciones en común sobre la base de acuerdos limitados y pasar luego a constituir estructuras de carácter permanente destinadas a perdurar y desarrollarse. En ese terreno puede recurrirse, de resultar necesario, a la organización de empresas comerciales (no cooperativas) de propiedad conjunta de las cooperativas a fin de realizar actividades que de otra manera no resultarían posibles o serían más difíciles de concretar.

A pesar de las dificultades internas y externas antes apuntadas, algunas experiencias se han materializado dentro del ámbito regional que permiten vislumbrar perspectivas de actividades de mayor magnitud. Entre ellas cabe mencionar el caso de cooperativas de seguros que participan en la creación de cooperativas de esa actividad en distintos países o que organizan reaseguros en conjunto.

[10] Así lo sugieren también las *Guidance Notes to the Cooperative Principles*, *op. cit.*, p. 72.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

5. **Los acuerdos regionales de integración**

Hace años que existen en la región diversos acuerdos de integración económica con diferentes características y distintos grados de avance: Comunidad Andina de Naciones (CAN, antes Pacto Andino, 1969); CARICOM (Mercado Regional del Caribe, 1973); Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI, 1980); Mercosur (Mercado Común del Sur, 1991); SICA (Sistema Integrado Centro Americano, 1991); Alianza del Pacífico (2011), que contemplan la creación de zonas de libre comercio, uniones aduaneras, mercados comunes u otras formas de integración. Dentro de cada uno, la libre circulación de mercaderías y servicios o la libertad de establecimiento de empresas brindan a las cooperativas oportunidad de llevar adelante sus propios procesos de integración económica. Ello es así, a pesar de que, en general, las normas y regulaciones que rigen dentro de los espacios de integración están concebidas en función de las necesidades y características propias de las empresas de capital organizadas como sociedades anónimas. Tal es el caso, por ejemplo, del Régimen Uniforme de Empresas Multinacionales Andinas aprobado por la CAN en 1991.[11]

Por otra parte, los diferentes bloques regionales (o subregionales) están organizados conforme con una naturaleza predominantemente intergubernamental, de tal suerte que las normas que producen sus respectivos órganos no tienen aplicación directa en los países que los integran, sino que deben ser sometidas a la aprobación (internación) por parte de los organismos nacionales de cada uno de ellos para entrar en vigencia. Esto es así a diferencia de lo que sucede con las normas dictadas por los órganos de la Unión Europea que, habida cuenta de su carácter supranacional, son aplicables en forma directa en los países que la integran.[12] Ello resulta en un proceso que puede ser largo y complicado y aun puede ocurrir que no llegue a obtenerse la aprobación de todos, en cuyo caso la norma en cuestión —a lo mejor producto de una ardua negociación en la esfera comunitaria— no alcanza eficacia práctica.[13]

---

[11] Para el caso del Mercosur: Alegría, Héctor, «Reconocimiento, libertad de establecimiento, sociedades y Mercosur», *Revista de Derecho Privado y Comunitario,* N.° 5, Buenos Aires, 1994, pág. 421 y ss.

[12] Referencias a las diferentes concepciones de la integración pueden verse en: Velazco San Pedro, Luis Antonio (Coordinador), *Mercosur y la Unión Europea: dos modelos de integración económica,* Lex Nova, Valladolid, 1998.

[13] Ya en 2001, Etcheverry señalaba el problema de la demora en la incorporación de las normas del Mercosur al derecho interno de los Estados miembros (Etcheverry, Raúl Aníbal – Etcheverry, Gabriela María, *Mercosur. Negocios y empresas*, Ciudad Argentina, Buenos Aires, 2001, p. 202). Y no puede decirse que la situación haya cambiado.

6. **El Estatuto de las Cooperativas del Mercosur**

Un ejemplo relevante de intento de creación de un régimen jurídico específico para regir a cooperativas transfronterizas dentro de un espacio de integración subregional lo constituye el Estatuto de las Cooperativas del Mercosur. Este caso ilustra tanto acerca de la posibilidad de lograr dicho régimen como sobre las dificultades con las que puede tropezar el proyecto debido al carácter intergubernamental de las normas dictadas dentro de un bloque de integración.

La elaboración del Estatuto de las Cooperativas del Mercosur constituye una expresión relevante de trabajo en común de las organizaciones representativas del movimiento cooperativo de los países miembros. Consiste en un proyecto de legislación para los Estados partes que posibilita la constitución de cooperativas transfronterizas en el espacio de integración económica; es decir, cooperativas de primero o segundo grado formadas por miembros de dos o más países.[14]

Dicho Estatuto fue oportunamente aprobado por el Parlamento del Mercosur —que, pese a denominación, no tiene atribuciones normativas— y mediante una decisión del Consejo del Mercado Común —máxima autoridad normativa del Mercosur— luego de lo cual pasó a cada uno de los países miembros para que lo incorporaran a sus respectivos ordenamientos internos a fin de que cobrara vigencia. Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido (el Parlamento lo aprobó en 2009 y el Consejo del Mercado Común mediante Decisión 54/2015) se halla aun pendiente de incorporación en las legislaciones nacionales de los Estados Parte, lo cual lo priva de vigencia efectiva. La experiencia del Mercosur sirve de elocuente lección para los restantes acuerdos.[15]

---

[14] Una visión sintética puede verse en Cracogna, Dante, «The Statute of Mercosur Cooperatives» in Dante Cracogna – Antonio Fici – Hagen Henrÿ (Editors), *International Handbook of Cooperative Law*, Springer, Heidelberg, 2013, 153 yss.

[15] Un antecedente de interés con relación a la CAN es el proyecto elaborado por Carlos Naranjo Mena y Antonio Sarmiento presentado como ponencia en el VIII Congreso Continental de Derecho Cooperativo realizado en San José (Costa Rica) en 2019. Este proyecto, a diferencia del Estatuto para las Cooperativas del Mercosur, contiene una completa regulación de las «cooperativas andinas», comprendiendo su constitución, organización y funcionamiento; es decir que las trata como una especie diferente de las cooperativas nacionales de cada uno de los países que integran la CAN (Naranjo Mena, Carlos – Sarmiento, Antonio, «Las cooperativas andinas: deuda pendiente de la Comunidad Andina de Naciones», Cooperativas de las Américas, *Congreso Continental de Derecho Cooperativo. San José de Costa Rica, 20 al 22 de noviembre de 2026,* Intercoop, Buenos Aires, 2020, p. 253 y ss).

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

7. **Armonización de los marcos jurídicos nacionales**

Las leyes de cooperativas de los países de la región, en general, suelen tratar el tema de la integración, con mayor o menor extensión y detalle según los casos; en numerosas oportunidades le dedican un capítulo especial.[16] Dentro de ese marco, una condición susceptible de contribuir favorablemente a impulsar la integración cooperativa en el ámbito regional es la armonización de la legislación que rige a las cooperativas en los distintos países. De esa manera, con un régimen que trate de manera homogénea o similar los aspectos fundamentales de la organización y el funcionamiento de las cooperativas, la posibilidad de acciones en común, sea en forma circunstancial o permanente, resultaría viable con mayor facilidad.

En 2008 la ACI Américas (hoy Cooperativas de las Américas) realizó la actualización del Proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina que en su momento había elaborado la Organización de las Cooperativas de América (OCA). Dicho documento, fruto del trabajo de un grupo de expertos de distintos países de la región con la colaboración del Jefe del Servicio de Cooperativas de la OIT y ampliamente consultado antes de su aprobación final, constituye un valioso elemento de orientación para actualizar la legislación de la materia tomando en consideración las experiencias legislativas más representativas y con estricta observancia de los principios cooperativos.[17]

En cuanto concierne específicamente a la integración regional, la Ley Marco reconoce expresamente la existencia de cooperativas binacionales o multinacionales dentro del contexto de los acuerdos de integración con sujeción a dos condiciones: a) reciprocidad de los demás países que sean parte del acuerdo y b) cumplimiento de las normas específicas que al efecto se establezcan en cada país (art. 95, segundo párrafo). La Ley Marco fue utilizada como elemento de consulta y referencia en diversos países al momento de actualizar su legislación específica y fue asimismo aprobada por el Parlamento Latinoamericano en 2012 y recomendada a los parlamentos nacionales,[18] como antes ya lo

---

[16] Al efecto puede consultarse el informe final de la investigación realizada por la ACI mediante acuerdo con la UE publicado en *#coops4dev* que contiene información completa sobre la legislación cooperativa de los países de la región.

[17] ACI Américas*, Ley Marco para las Cooperativas de América Latina*, San Jose (Costa Rica), 2009.

[18] Cracogna, Dante, «Nueva versión de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina», *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, CIRIEC España, Valencia, N.º 20, 2009, p. 183 y ss .

había hecho el Parlamento Andino mediante la Decisión 270/VII ORD que declaró su apoyo a dicho documento.[19]

8. **Estrategias comunes de incidencia**

La integración regional ha menester de un marco jurídico institucional que sea favorable a su implementación, para cuyo logro es imprescindible llevar adelante una adecuada labor de incidencia ante los gobiernos y los propios organismos de integración regional. La actividad económica en el plano regional e internacional se halla en gran medida monopolizada por las grandes empresas de capital que se mueven con comodidad dentro de ese espacio. Para que las cooperativas puedan acceder a él y actuar exitosamente en competencia con tales empresas es menester contar con marcos jurídicos e institucionales que resulten apropiados y no constituyan barreras que coloquen a las cooperativas en posición desfavorable con relación a las demás empresas.

Para desarrollar esa acción de incidencia es conveniente una estrategia común y tomar asimismo en consideración los documentos de los organismos internacionales sobre las cooperativas, entre los cuales son fundamentales la Resolución 56/114 de la Asamblea de las Naciones Unidas y su Anexo sobre la creación de un ambiente favorable para el desarrollo de las cooperativas y la Recomendación N.º 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas.[20]

Como antecedente de interés merece recordarse que la Reunión Especializada de Cooperativas del Mercosur (RECM) fue creada como consecuencia de una intensa acción de incidencia llevada a cabo por las organizaciones cooperativas de cúpula de los países miembros ante sus respectivos gobiernos. Dicho organismo, reconociendo las limitaciones propias de la naturaleza intergubernamental de los órganos comunitarios, concibió el Estatuto como un régimen común a incorporar en las leyes de cooperativas de los Estados partes. Es decir que el proyecto fue el resultado de una intensa y persistente labor

[19] Naranjo Mena, Carlos – Sarmiento, Antonio, «Las cooperativas andinas: deuda pendiente de la Comunidad Andina de Naciones», *op. cit.*, p. 255.

[20] El Capítulo IV. 14. de la Recomendación 193 de la OIT expresa: «Con miras a la promoción del movimiento cooperativo, los gobiernos deberían fomentar condiciones que favorezcan el desarrollo de vínculos técnicos, comerciales y financieros entre todas las formas de cooperativas, con el objeto de facilitar el intercambio de experiencias y la participación en riesgos y beneficios.»

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

de incidencia, pese a la cual aún no se logró la aprobación de todos los parlamentos nacionales, necesaria para el Estatuto cobre vigencia efectiva.

9. **Conclusión**

Como conclusión resulta oportuno recordar algunos párrafos del informe de la comisión sobre los principios cooperativos del Congreso de la ACI realizado en Viena en 1966, es decir, hace más de 60 años: «... hay muchas razones de principio y ventajas prácticas por las cuales el movimiento cooperativo debiera superar las barreras materiales y mentales del nacionalismo convencional y entrar en una nueva era de cooperación internacional ... podemos esperar que, usando los modernos instrumentos técnicos, la empresa capitalista tenderá a continuar su evolución hacia el monopolio y el oligopolio no sólo en los mercados nacionales sino también en el plano internacional, en nuevos espacios multinacionales llamados áreas de libre comercio o comunidades económicas. La competencia que subsista no será la competencia de los grandes contra los pequeños sino la de los grandes entre ellos. El movimiento cooperativo se encuentra potencialmente entre los más grandes. Sólo necesita concentrar su poder en unidades de mayor magnitud aplicando consistentemente, sin restricciones, desde el plano local hasta el internacional, el principio de la cooperación entre cooperativas para exteriorizar su grandeza y actuar con éxito contra los monopolios.»[21]

Este llamado a la integración formulado hace ya seis décadas cobra particular resonancia en la época actual, en la cual las divisiones y los enfrentamientos parecerían haberse convertido en métodos corrientes de las relaciones internacionales. Las cooperativas tienen una visión diferente que debe ser puesta en práctica para promover un mundo más pacífico, justo y próspero. Debe tenerse en cuenta que la paz no significa solamente la ausencia de conflicto o violencia, sino la construcción de las

[21] ACI, *Nuevos enfoques de los principios cooperativos en el mundo*, *op. cit.*, p. 87-88. Afirmaba Watkins hace años que «el futuro del movimiento depende, más que de ningún otro factor, de la posibilidad de aumentar enormemente, de ahora en adelante, la envergadura y velocidad de su progreso hacia la unidad. Cuanto más rápidamente posible pueda unirse en instituciones apropiadas, le será permitido asir y explotar todas las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se presentan en un mundo cambiante.» (Watkins, W.P., *El movimiento cooperativo internacional*, trad., D. Simmons, Intercoop, Buenos Aires, 1977, p. 243-244).

condiciones adecuadas para que todas las personas y los países pueden alcanzar un nivel que les asegure el disfrute de una vida digna.[22]

10. **Bibliografía**

ACI Américas, *Ley Marco para las Cooperativas de América Latina*, San Jose (Costa Rica), 2009.

ACI, *Nuevos enfoques de los principios cooperativos en el mundo*, Idelcoop, Rosario, 1981.

Alegría, Héctor, «Reconocimiento, libertad de establecimiento, sociedades y Mercosur» en *Revista de Derecho Privado y Comunitario,* N.° 5, Buenos Aires, 1994.

Bonner, Arnold, *British Co-operation*, Co-operative Union, Manchester, 1961.

Cracogna, Dante, «La cooperación entre cooperativas ¿principio o necesidad?», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N.° 59, Bilbao, 2021.

Cracogna, Dante, «The Statute of Mercosur Cooperatives» in Dante Cracogna – Antonio Fici – Hagen Henrÿ (Editors), *International Handbook of Cooperative Law*, Springer, Heidelberg, 2013.

Cracogna, Dante, «Nueva versión de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina», *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, CIRIEC España, Valencia, N.° 20, 2009.

Díaz-Foncea, Millán – Marcuello Servós, Carmen – Sánchez-Suárez, Alberto, «Los procesos de intercooperación en las empresas sociales», en Carlos Vargas Vasserot (Director) – Ana Montiel Vargas (Coordinadora), *Empresas sociales, emprendimiento social y sostenibilidad empresarial,* Aranzadi, Madrid, 2025.

Etcheverry, Raúl Aníbal – Etcheverry, Gabriela María, *Mercosur. Negocios y empresas*, Ciudad Argentina, Buenos Aires, 2001.

Fici, Antonio, «La cooperación entre cooperativas en el derecho italiano y comparado», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N.° 48, Bilbao, 2014.

Gaminde Egía, Eba, «Principio de intercooperación y modelos de crecimiento», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo,* N.° 59, Bilbao, 2021.

García Müller, Alberto, *Derecho Cooperativo y de la Economía Social y Solidaria*, 2.ª ed., Asociación Iberoamericana de Derecho Cooperativo, Mutual y de la Economía Social y Solidaria, Mérida, 2014.

ICA, *Guidance Notes to the Cooperative Principles*, 2015.

Laidlaw, Alex F., *Las cooperativas en el año 2000,* Alianza Cooperativa Internacional, Oficina Regional parta Centroamérica y el Caribe, San José, 1980.

[22] Esta concepción de la paz positiva fue adoptada y proclamada por la ACI en su asamblea realizada en Kigali (Ruanda) en 2019.

Deusto Estudios Cooperativos
ISSN: 2255-3444 • ISSN-e: 2255-3452, Núm. 28 (2026), Bilbao, pp. 143-155
doi: https://doi.org/10.18543/dec.3706 • https://dec.revistas.deusto.es

MacPherson, Ian, *Co-operative Principles for the 21st Century*, International Cooperative Alliance, Geneva, 1995.

Martínez Charterina, Alejandro, *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1990.

Naranjo Mena, Carlos – Sarmiento, Antonio, «Las cooperativas andinas: deuda pendiente de la Comunidad Andina de Naciones», en Cooperativas de las Américas, *Congreso Continental de Derecho Cooperativo. San José de Costa Rica, 20 al 22 de noviembre de 2026,* Intercoop, Buenos Aires, 2020.

OIT, *Recomendación 193,* 2002.

Velazco San Pedro, Luis Antonio (Coordinador), *Mercosur y la Unión Europea: dos modelos de integración económica,* Lex Nova, Valladolid, 1998.

Watkins, W.P., *El movimiento cooperativo internacional*, trad., D. Simmons, Intercoop, Buenos Aires, 1977.

Relación de evaluadores

- Marina Aguilar Rubio (Universidad de Almería, España)
- Eva Alonso Rodrigo (Universidad de Barcelona, España)
- Vega María Arnáez Arce (Universidad de Deusto, España)
- Francisco Javier Arrieta Idiakez (Universidad de Deusto, España)
- Aitor Bengoetxea Alkorta (EHU-Universidad del País Vasco, España)
- Dante Cracogna (Universidad de Buenos Aires, Argentina)
- Renato Dabormida (Universidad de Génova, Italia)
- Javier Divar Garteiz-aurrecoa (Universidad de Deusto, España)
- Marta Enciso Santolcides (Universidad de Deusto, España)
- Antonio Fici (Universidad de Molise, Italia)
- Enrique Gadea Soler (Universidad de Deusto, España)
- Eba Gaminde Egia (Universidad de Deusto, España)
- Belén García Álvarez (Universidad de Deusto, España)
- Gotzon Gondra Elguezabal (abogado, España)
- Orisel Hernández Aguilar (Universidad de Pinar del Río, Cuba)
- Martha E. Izquierdo (Universidad Autónoma del Estado de México, México)
- Javier Larena Beldarrain (Universidad de Deusto, España)
- Santiago Larrazabal Basáñez (Universidad de Deusto, España)
- Aida Llamosas Trápaga (Universidad de Deusto, España)
- Josune López Rodríguez (Universidad de Deusto, España)
- Alejandro Martínez Charterina (Universidad de Deusto, España)
- Gonzalo Martínez Etxeberria (Universidad de Deusto, España)
- Francisco José Martínez Segovia (Universidad de Castilla-La Mancha, España)
- Deolinda A. Meira (Instituto Politécnico de Porto, Portugal)
- Natacha Teresa Mesa Tejeda (Universidad de La Habana, Cuba)
- José Eduardo Miranda (FMB, Brasil)
- Marta Montero Simó (Universidad Loyola Andalucia, España)
- Alfredo Muñoz García (Universidad Complutense de Madrid, España)
- Iñigo Nagore Aparicio (abogado, España)
- Miren Josune Real Flores (Universidad de Deusto, España)
- Sergio Reyes Lavega (Universidad de la República de Uruguay, Uruguay)
- Orestes Rodríguez Musa (Universidad de Pinar del Río, Cuba)
- Fernando Sacristán Bergia (Universidad Rey Juan Carlos, España)
- Roxana Sánchez Boza (Universidad Nacional de San José de Costa Rica, Costa Rica)
- Francisco Javier Sanz Santaolalla (abogado, España)
- Lenio Streck (Universidad de Unisinos, Brasil)
- Isabel Tur Vilas (Universidad de Barcelona, España)
- Carlos Vargas Vasserot (Universidad de Almería, España)

Deusto Estudios Cooperativos

Normas de publicación

Deusto Estudios Cooperativos publica trabajos originales de investigación que contribuyan a dar a conocer estudios de investigación en materia de Cooperativismo y Economía Social. Los trabajos deben ser inéditos y no estar aprobados para su publicación en otra revista.

Los originales, que deberán ser enviados por correo electrónico a la dirección iec.derecho@deusto.es, serán sometidos al criterio de evaluadores externos anónimos (doble referee). Una vez evaluados, los trabajos podrán ser aceptados, sujetos o no a revisiones, o rechazados. La decisión editorial será comunicada a los autores, indicando las razones para la aceptación, revisión o rechazo del artículo.

Los trabajos tienen que ajustarse a las siguientes especificaciones técnicas:

1. En la primera página se incluirá el título, el nombre del autor y su filiación académica. Asimismo, recogerá dos resúmenes, en castellano e inglés, de unas 120 palabras cada uno, y las palabras clave del trabajo (entre 3 y 5 palabras), también tanto en castellano como en inglés.
2. El artículo, redactado con letra de tamaño 12 y en interlineado simple, tendrá una extensión entre 15 y 25 páginas. Las citas a pie de página se escribirán con letra de tamaño 10.
3. La bibliografía, tanto a pie de página como al final del estudio, se citará de la siguiente manera:

   Monografía: Autor: Titulo de la obra, Editorial, Lugar, Año y página.
   Ejemplo: Divar , J.: *Las Cooperativas. Un alternativa Económica,* Dykinson, Madrid, 2011, p. 37.
   Artículo: Autor: «Nombre del artículo», *nombre de la revista,* número, año y página.
   Ejemplo: Martínez Segovia, F.: «Primera aproximación al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea», *REVESCO,* núm. 80, pp. 61 y ss.

La cita a pie de página podrá sustituirse por la indicación en el texto y entre paréntesis del autor, el año de publicación y las páginas. Ejemplo: (Paniagua, 1977: 167).

Al publicarse cualquier artículo el autor cede los derechos a Deusto Estudios Cooperativos, por lo que debe firmar una carta de cesión de derechos que será enviada en el momento en que su artículo sea aceptado para su publicación, y no puede reproducir el texto sin previa autorización.

Deusto Estudios Cooperativos



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO



Facultad de Derecho
Universidad de Deusto