



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i3.1042>

Recibido: 2026-07-06

Aceptado: 2026-07-27

Publicado: 2026-08-03

Efectos de la profesionalización de los cuerpos colegiados en la gobernabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Effects of the professionalization of governing bodies on the governance of savings and credit cooperatives

Autor

Ángel Fabian Cruz Alvear¹

Economista graduado de la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador). Especialista en Gestión de Proyectos graduado en la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, (Alemania).

Máster en Asesoría a Empresas graduado de la Universidad de León, (España). Máster en Asesoría a Empresas graduado de la Organización Industrial de Madrid, (España). Máster en Innovación y Derecho Empresarial graduado de la Universidad de Barcelona, (España). Doctor Honoris Causa por la Universidad GESTALT de México, (México).

angelfabiancruz@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>

Investigador Independiente

Ecuador

Como citar

Cruz Alvear, Ángel F. (2026). Efectos de la profesionalización de los cuerpos colegiados en la gobernabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *ASCE MAGAZINE*, 5(3), 1331–1348. <https://doi.org/10.70577/asce.v5i3.1042>



Resumen

La gobernanza cooperativa es fundamental para la sostenibilidad y el funcionamiento de las organizaciones, debido a su influencia en la calidad de las decisiones, la transparencia y la eficiencia institucional. Sin embargo, persiste el reto de asegurar que los integrantes de los órganos de dirección dispongan de conocimientos y competencias técnicas para responder a los cambios del entorno. El objetivo de esta investigación fue analizar, mediante una revisión narrativa, la relación entre la gobernanza cooperativa y el perfil técnico-profesional de sus directivos, incorporando los aportes de Mario Bunge sobre racionalidad, profesionalismo y gestión basada en conocimiento. Se revisaron publicaciones indexadas en Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, SciELO, Redalyc y Google Scholar, complementadas con documentos de la Alianza Cooperativa Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Se incluyeron estudios publicados entre 2015 y 2025, además de las obras clásicas de Bunge por su relevancia teórica. Los resultados muestran que una gobernanza sólida favorece el desempeño organizacional, la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad, mientras que la profesionalización directiva mejora la calidad de las decisiones estratégicas y la capacidad de adaptación. También se identificó que la falta de competencias especializadas puede generar una desventaja competitiva frente a la banca, pues ambas entidades realizan intermediación financiera, pero no siempre poseen estándares equivalentes de idoneidad directiva. La filosofía de Bunge sustenta la necesidad de complementar la representación democrática con conocimiento científico y decisiones fundamentadas en evidencias. Se concluye que la articulación entre principios cooperativos, profesionalización y racionalidad científica contribuye al fortalecimiento de la gobernanza y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Gobernanza cooperativa; Gobierno corporativo; Profesionalización; Consejos de administración; Mario Bunge.



Abstract

Cooperative governance is fundamental to the sustainability and functioning of organizations due to its influence on decision quality, transparency, and institutional efficiency. However, a persistent challenge is ensuring that members of governing bodies possess the technical knowledge and competencies needed to respond to environmental changes. This research aimed to analyze, through a narrative review, the relationship between cooperative governance and the technical-professional profile of executives, incorporating Mario Bunge's insights on rationality, professionalism, and knowledge-based management. Publications indexed in Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, SciELO, Redalyc, and Google Scholar were reviewed, supplemented by documents from the International Co-operative Alliance and the Organisation for Economic Co-operation and Development. The study included works published between 2015 and 2025, as well as Bunge's classic works due to their theoretical relevance. The results show that robust governance fosters organizational performance, transparency, efficiency, and sustainability, while executive professionalization improves the quality of strategic decisions and adaptability. It was also identified that a lack of specialized competencies can create a competitive disadvantage vis-à-vis the banking sector; while both types of entities engage in financial intermediation, they do not always maintain equivalent standards of executive competence. Bunge's philosophy supports the need to complement democratic representation with scientific knowledge and evidence-based decision-making. The study concludes that integrating cooperative principles, professionalization, and scientific rationality contributes to strengthening governance and institutional sustainability.

Keywords: Cooperative governance; Corporate governance; Professionalization; Board of directors; Mario Bunge.



Introducción

Las cooperativas son sin duda uno de los modelos organizativos más relevantes que posee la economía social y solidaria, pues muestran una conexión entre finalidades económicas y principios de equidad, la ayuda mutua, la responsabilidad social y la participación democrática. Desde la aprobación de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a las cooperativas como asociaciones autónomas de personas que se han asociado voluntariamente con el objetivo de satisfacer necesidades y aspiraciones comunes mediante una organización de propiedad conjunta y gestión democrática, y basada en valores de autoayuda, autorresponsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995). Esta forma de concebir ha propiciado la consolidación del cooperativismo como un modelo empresarial singular que acompaña el fortalecimiento de la cohesión social, la inclusión financiera y el desarrollo económico sostenible, ejes que han tenido un especial protagonismo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) auspiciados por las Naciones Unidas, especialmente en los que están estrechamente relacionados con la mejora y dignidad de la ocupación, la disminución de las desigualdades y las instituciones eficaces e inclusivas (Naciones Unidas, 2015).

El creciente protagonismo del movimiento cooperativo en las últimas décadas se ha acompañado de profundos cambios derivados, por un lado, de la globalización económica, la digitalización de los mercados, la nueva regulación y, por otro, de la creciente complejidad de los contextos organizacionales. Todas estas circunstancias han hecho plantear a las cooperativas sus tradicionales modelos de gestión para dar respuesta de manera apropiada a retos asociados a la competitividad, la innovación, la viabilidad económica y la gestión de riesgos. Dado lo anterior, la OCDE afirma que las cooperativas del siglo XXI deben fortalecer sus capacidades institucionales mediante estructuras de gobernanza más flexibles, transparentes y profesionalizadas que sean capaces de anticipar los cambios que se producirán en su entorno, sin llegar a perder su identidad cooperativista (OECD, 2025).

La gobernanza cooperativa, en este sentido, ha cobrado un importante protagonismo, ya que se convierte en el grupo de mecanismos, estructuras, y procesos por los cuales se orienta la toma de decisiones, la asignación de las responsabilidades institucionales y se asegura la adhesión a los principios cooperativos. Romero (2021) argumenta que la gobernanza cooperativa es mucho más

que el mero cumplimiento de las exigencias legales o estatutarias, incluyendo procesos de participación democrática, transparencia, rendición de cuentas, y control organizacional que permiten reconciliar los intereses individuales de las personas asociadas y los intereses organizativos.

Desde esta perspectiva, la calidad del proceso de la gobernanza tiene una relación directa con la capacidad que tiene la coordinación institucional para responder en cada caso a situaciones de incertidumbre, así como para generar la confianza entre los socios de la cooperativa, y es garantía de la sostenibilidad de esas cooperativas en el tiempo; por esto, la literatura más reciente ha demostrado que los modelos tradicionales de gobernanzas cooperativas están evolucionando de una manera adaptativa, que fomentan la capacidad institucional de contestar a entornos de alta dinámica.

La Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2023) promueve que las cooperativas requieran sistemas con características de gobernanza que garanticen la construcción de resiliencia para gestionar las complejidades, la potenciación de la capacidad de la organización para aprender, la transparencia en la toma de decisiones o la legítima participación a partir de sus propios órganos de dirección. Precisamente, en esta misma línea de argumentación, Mugarra Elorriaga et al. (2025), al estudiar el caso de la cooperativa internacional de crédito Oikocredit, demuestran que la gobernanza cooperativa adaptativa es un factor determinante cuando se trata de encarar los procesos de transformación organizacional, de gestionar situaciones de incertidumbre, y de hacer avanzar y fortalecer a la vez los mecanismos para la innovación institucional, pero sin abandonar los principios del cooperativismo.

La evidencia empírica también indica que existe una relación entre la calidad de la gobernanza y el desempeño organizacional de las cooperativas. Cunha et al. (2023) sostienen que los modelos de evaluación de la gobernanza comprenden dimensiones que están relacionadas con la transparencia, con la rendición de cuentas de los órganos de dirección, con la efectividad administrativa o con la capacidad para la supervisión estratégica, y todas ellas tienen una influencia muy significativa en la sostenibilidad institucional. De forma adicional, la OECD (2025) apunta que las organizaciones cooperativas que consolidan sus estructuras de gobierno suelen tener un elevado nivel de confianza por parte de sus asociados, un mejor rendimiento económico y una mejor capacidad de adaptación

a los cambios tecnológicos, normativos y sociales; lo que permite entrever que la gobernanza no es solo un requerimiento normativo, sino que a la vez se convierte en antecedente del éxito organizacional.

Si bien las cooperativas cuentan con unas características jurídicas y doctrinarias distintas a las de las sociedades mercantiles, resulta posible que algunos de los principios del gobierno corporativo sean plenamente aplicables a la mejora de sus órganos de dirección; así, por ejemplo, el Informe Cadbury (1992) establece que la correcta gobernanza radica en la existencia de mecanismos de dirección, supervisión, control y rendición de cuentas, los cuales deben estar basados en la competencia y responsabilidad de las personas que desarrollan funciones de dirección. Con posterioridad, los Principios de Gobierno Corporativo del G20/OCDE ampliaron el enfoque mencionado enfatizando la integridad, la transparencia, la gestión de riesgos, la supervisión estratégica y la profesionalización de los órganos de gobierno dentro de una serie de condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad institucional (OECD, 2023). A pesar de que dicho conjunto de principios haya sido elaborado de manera inicial para las sociedades de capital, el “mainstreaming” que efectúa estos principios sobre la calidad del gobierno de las organizaciones reviste elementos conceptuales de valor para robustecer la gestión de las cooperativas y todo ello sin dañar su identidad democrática.

Un aspecto menos atendido dentro de la literatura especializada hace referencia al perfil que han de reunir aquellas personas que conforman los consejos de administración, consejos de vigilancia u otros órganos de gobierno cooperativo. Históricamente, los procesos electorales en el seno de las cooperativas han atendido en primer lugar la representación democrática de las personas asociadas, condición que resulta imprescindible para cuidar la identidad cooperativa. Pero el aumento de la complejidad organizacional hace que se requiera complementar la legitimidad democrática con competencias técnicas, la preparación profesional, las capacidades de gestión y los conocimientos específicos, para la toma de decisiones adecuadas, transparentes y justificadas estratégicamente. De ahí que el refuerzo de la gobernanza no dependa únicamente del diseño institucional de los órganos de dirección, sino de la preparación académica y profesional de quienes ocupan esas funciones.



En las cooperativas de ahorro y crédito, esta necesidad adquiere una relevancia particular debido a que realizan operaciones sustancialmente equivalentes a las desarrolladas por las instituciones bancarias. Ambos tipos de organizaciones captan depósitos, conceden créditos, administran liquidez, evalúan la solvencia de los usuarios y enfrentan riesgos crediticios, operativos, tecnológicos, legales y reputacionales. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea sostiene que, cuando las instituciones financieras no bancarias prestan servicios de captación y crédito similares a los de los bancos, resultan aplicables principios prudenciales equivalentes, ajustados proporcionalmente a su tamaño y complejidad (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2016). Por consiguiente, la naturaleza democrática y solidaria de las cooperativas no disminuye la complejidad técnica de la intermediación financiera. Cuando sus órganos directivos carecen de competencias en finanzas, riesgos, regulación, tecnología y planificación estratégica, deben decidir sobre negocios de similar complejidad a los bancarios, pero desde una base de capital humano potencialmente menos especializada, situación que puede generar una desventaja competitiva relativa frente a la banca (McKillop et al., 2020).

Esa exigencia encuentra un buen soporte filosófico en la obra de Mario Bunge, que dedicó una parte importante de su producción a defender la racionalidad científica (en tanto que método) como fundamento de la acción humana y del funcionamiento de las organizaciones. En La ciencia, su método y su filosofía, Bunge (1960) mantiene que las decisiones complejas tienen que sustentarse en conocimiento verificable y en procedimientos racionales, tal como se rechaza la improvisación como criterio de gestión. Posteriormente, en Ética y ciencia, sostiene que un ejercicio responsable de cualquier función directiva viene exigido por la competencia profesional y por el compromiso ético que conlleva el impacto de las decisiones que se adoptan (Bunge, 1972).

Por último, ya en Las ciencias sociales, examina la búsqueda de la filosofía en las ciencias sociales y asegura que sólo se pueden entender y administrar las instituciones sociales con arreglo al conocimiento científico, al análisis sistemático y a la capacitación de quienes ejercen funciones de dirección (Bunge, 1999). De este modo, el manejo de una cooperativa no debe sustentarse sólo en la legitimidad democrática de quienes son elegidos por la asamblea, sino también en la capacidad técnica de conducir organizaciones cada vez más complejas.

La introducción del pensamiento de Bunge al estudio de la gobernanza cooperativa hará posible superar la aparente dicotomía entre el ejercicio democrático y la profesionalización. La elección democrática se erige como un principio irrenunciable del cooperativismo, pero la legitimidad de la que son investidos los asociados no suple la necesidad de que haya en la cooperativa dirigentes con habilidades para interpretar información financiera, contener los riesgos organizacionales, evaluar evidencias, generar estrategias y gestionar procesos de innovación institucional.

Así, una gestión cuyo funcionamiento esté montado sobre el desarrollo de competencias técnicas y profesionales que vengan a reforzar el trabajo del consejo rector favorece la democracia cooperativa ya que permite aumentar la transparencia, mejorar la calidad de las decisiones y lograr mejor el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos de la organización. Por todo ello, se entiende que la profesionalización de los órganos de gobierno es un mecanismo que reforzará la identidad cooperativa, no un elemento que la sustituya.

A pesar del crecimiento de la investigación sobre gobernanza cooperativa en los últimos años, la literatura sigue revelando una fuerte fragmentación temática, pues las aportaciones teóricas siguen mayoritariamente aspectos jurídicos, financieros o administrativos, y son pocas las investigaciones que analicen de forma integral la relación entre gobernanza, perfil técnico de las personas que integran los órganos de gobierno y fundamentos epistemológicos que justifican la necesidad de profesionalizar la gestión institucional. En este sentido, el análisis de la gobernanza cooperativa incorporando el pensamiento filosófico de Mario Bunge es un campo de estudio prácticamente escasísimo, a pesar de la relevancia de sus postulados sobre racionalidad, conocimiento científico y competencia profesional para entender los retos a los que se enfrentan en la actualidad estas organizaciones.

Por lo expuesto, es pertinente llevar a cabo una revisión narrativa que articule las contribuciones provenientes de la literatura del cooperativismo, la gobernanza organizativa, el gobierno corporativo y la filosofía de la ciencia, con la finalidad de dar una explicación más extensa respecto de la importancia que reviste el fortalecimiento del perfil técnico y profesional de las personas que integran los órganos de gobierno de las cooperativas. Precisamente, esta articulación permitirá contribuir a identificar convergencias conceptuales, determinar los vacíos de la investigación y ofrecer elementos teóricos que sirvan tanto para el desarrollo del conocimiento científico como

para el diseño de estrategias institucionales destinadas al fortalecimiento de la sostenibilidad, la transparencia y la eficiencia de las organizaciones cooperativas.

Así, el objetivo del presente artículo es analizar, mediante una revisión narrativa de la literatura científica, la relación entre la gobernanza de las cooperativas y el perfil técnico-profesional de las personas que conforman sus órganos de dirección, incorporando las aportaciones filosóficas de Mario Bunge acerca de la racionalidad, el profesionalismo y la gestión basada en conocimiento, así como examinar las implicaciones competitivas que la falta de profesionalización puede generar frente a las instituciones bancarias que realizan actividades similares de intermediación financiera.

Material y métodos

Material

Los recursos materiales empleados en el desarrollo de esta indagación fueron fuentes documentales de tipo científico y normativo vinculadas a la gobernabilidad cooperativa, la gobernanza corporativa, la profesionalización de los órganos de dirección y las aportaciones filosóficas de Mario Bunge en cuanto a la racionalidad y a la gestión basada en el conocimiento. Se consultaron artículos científicos, libros académicos y documentos institucionales extraídos de las bases de datos Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, SciELO, Redalyc y Google Scholar, además de las publicaciones de la International Cooperative Alliance (ICA), el Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) y las Naciones Unidas.

Métodos

La investigación se llevó a cabo a partir de una revisión narrativa de la literatura, que es aquella forma de investigación, con un enfoque más o menos crítico y reflexivo, que tiene como objetivo principal el de analizar e integrar el conocimiento disponible sobre un determinado tema, pero desde una interpretación y una perspectiva interdisciplinar (Grant & Booth, 2009; Ferrari, 2015). La búsqueda de la literatura tuvo lugar en el periodo que va desde enero hasta julio de 2026 a partir de combinaciones de palabras clave en diferentes idiomas, español e inglés, relacionadas con lo

que suponía la gobernanza cooperativa, el gobierno corporativo o las competencias directivas o la profesionalización y Mario Bunge.

Asimismo, se utilizaron combinaciones relacionadas con financial cooperatives, commercial banks, financial intermediation, board expertise, competitive disadvantage, bank governance y credit union performance. La información fue organizada en cuatro categorías: gobernanza y desempeño cooperativo; perfil técnico-profesional de los órganos de dirección; profesionalización y posición competitiva frente a la banca; y fundamentos filosóficos de la gestión basada en conocimiento.

Se incluyeron investigaciones publicadas en el periodo 2015-2025, que no fueron complementadas con las clásicas de Bunge a partir de su relevancia teórica. La literatura seleccionada fue analizada por medio de una síntesis narrativa, de manera que la literatura fuera clasificada y categorizada en diferentes categorías temáticas que permitieron explorar la propia gobernanza cooperativa, el perfil técnico de los órganos de dirección y los fundamentos filosóficos de lo que sería la gestión basada en el conocimiento.

Resultados

Gobernanza cooperativa y desempeño organizacional

La gobernanza cooperativa constituye uno de los aspectos estratégicos que facilita el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y de funcionamiento de las organizaciones, puesto que establece los mecanismos a través de los cuales se orientan la toma de decisiones, el control institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La evidencia científica reciente demuestra que la efectividad de los consejos de administración depende de la claridad y de la asignación de funciones en, la existencia de liderazgo, comunicación y la experiencia de los directivos, así como de la capacidad para realizar procesos de control y evaluación permanentes, cuestiones que refuerzan la estabilidad institucional y permiten llevar a cabo una gestión más eficaz frente a escenarios cada vez más inciertos en lo económico y lo social (Buang & Abu Samah, 2020).

Los estudios bibliométricos llevados a cabo sobre gobierno corporativo en cooperativas muestran un crecimiento notable de las investigaciones orientadas a analizar la transparencia, la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y el funcionamiento de los órganos de dirección. La producción científica reciente también muestra un avance hacia modelos de gobernanza basados en la evaluación del desempeño, en la profesionalización de los directivos o bien la incorporación de herramientas de gestión estratégica, presentándose de tal forma elementos que fortalecen la capacidad de adaptación y la competitividad de las organizaciones cooperativas en contextos dinámicos (Becerra Arévalo & Giraldo Pérez, 2025).

La literatura internacional es coincidente al señalar que hay una relación positiva entre la calidad de la gobernanza y el desempeño de las cooperativas, en especial cuando los órganos de dirección llevan a cabo procesos formales de planificación estratégica, mecanismos formales de control o prácticas orientadas a la generación de valor institucional. En este sentido, una revisión sistemática concluyó que variables como las existentes entre la gestión del liderazgo, estructura del consejo de administración, gestión del conocimiento y calidad de los procesos de toma de decisiones constituyen factores que son determinantes para conseguir la sostenibilidad y la eficiencia organizacional de las cooperativas de trabajo asociado (Abdul Aris et al., 2023).

Perfil técnico-profesional de quienes integran los órganos de dirección

La creciente complejidad del contexto organizativo hace que sea necesario que los que forman los órganos de dirección adquieran competencias técnicas y profesionales que estén ajustadas a las responsabilidades estratégicas que propician. A la representación democrática, los consejos de administración necesitan saber de planificación, gestión financiera, de evaluación del riesgo, transformación digital y liderazgo organizacional, para que las decisiones institucionales se signifiquen por criterios técnicos y no solo por la experiencia de este personal. Por lo tanto, la mejora de las habilidades de liderazgo es uno de los desafíos presentes en la mejora de los modelos de la gobernanza moderna (Selivanovskikh & Bodolica, 2025).

Los recientes estudios, por su parte, enfatizan el hecho de que una mayor diversidad de saberes, así como la formación continua de los miembros de los órganos de dirección mejoran la calidad de la deliberación estratégica y favorecen los procesos de control más eficaces. En la misma dirección,

la formación continua favorece la comprensión de la información financiera, la evaluación de los escenarios complejos y la planificación de las respuestas organizativas a las demandas de la sostenibilidad institucional. Dichas capacidades son especialmente relevantes en las organizaciones cooperativas, donde la toma de decisiones ha de dar cuenta de criterios sociales, económicos y democráticos (Melián-Navarro & Campos-Climent, 2019).

Desde el punto de vista organizacional, la profesionalización de los órganos de dirección es un tipo de inversión estratégica que potencia el capital humano de la institución y mejora la capacidad adaptativa de las cooperativas ante las eventualidades del cambio. La evidencia disponible señala que las organizaciones cuyos responsables forman parte de procesos de capacitación continua presentan mejores resultados en innovación, control interno, transparencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Lo que lleva a extender el concepto de cultura organizativa hacia una cultura orientada al aprendizaje continuo y la mejora de la gobernanza (Krzeminska & Limnios, 2020).

Los aportes de Mario Bunge para el fortalecimiento de la gobernanza cooperativa

Los planteamientos filosóficos de Mario Bunge aportan unos planteamientos epistemológicos sólidos para abordar la necesidad de la profesionalización de los órganos de gobierno de las cooperativas. Para Bunge, las organizaciones complejas deben ser gestionadas por decisiones que puedan sustentarse en el conocimiento científico, la evidencia verificable y la razón, dejando de lado la improvisación como criterio de gestión. Desde esta óptica, la calidad de la gestión de las cooperativas varía en función de las capacidades que tienen las personas que realizan las funciones de gobierno para articular un análisis objetivo de los problemas y fundamentar las decisiones en principios técnicos y metodológicos (Bunge, 1960).

La propuesta bungeana incluye incluso la exigencia de un componente ético de la gestión organizacional en la medida en que sostiene que toda función directiva va unida a una responsabilidad que es inseparable de la competencia profesional. La legitimidad de las personas que integran los órganos de gobierno no puede estar únicamente apoyada en el apoyo democrático conseguido mediante procesos electorales, sino que debe ser complementada con conocimientos especializados, capacidad de análisis y compromiso con el interés colectivo. De esta manera, la

profesionalización puede ser vista como una exigencia para aumentar la transparencia, la responsabilidad institucional y la calidad de las decisiones que se adopten en las cooperativas (Bunge, 1972).

Por último, el enfoque sistémico de Bunge considera las cooperativas como organizaciones constituidas por diversos elementos interdependientes, en las cuales la calidad de la dirección impacta directamente en el funcionamiento del conjunto. Desde esta óptica, la capacitación técnico-profesional de las personas integradas en los órganos de gobierno ayuda a mejorar la gestión del conocimiento, a implementar procesos de innovación y a generar organizaciones que puedan responder de forma racional a los problemas actuales. De este modo, la confluencia de democracia cooperativa, formación especializada y gestión fundamentada de forma empírica es un aspecto básico para reivindicar una buena dirección de las cooperativas (Bunge, 1999).

Profesionalización directiva y posición competitiva frente a la banca

Las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos presentan diferencias en su propiedad, finalidad y sistema de gobierno, pero concurren en el mismo mercado de intermediación financiera y ofrecen servicios semejantes de ahorro, crédito, pagos y administración de recursos. Esta equivalencia funcional implica que ambas organizaciones deben responder ante variaciones de las tasas de interés, riesgos de liquidez y crédito, exigencias regulatorias, ciberamenazas, transformación digital y cambios en las preferencias de los usuarios.

La literatura sobre instituciones financieras cooperativas confirma que, aunque estas entidades poseen objetivos sociales y estructuras democráticas particulares, su sostenibilidad depende de la capacidad para alcanzar eficiencia financiera, gestionar riesgos y competir con otros proveedores financieros (McKillop et al., 2020). Por tanto, la identidad cooperativa constituye un elemento diferenciador, pero no elimina la necesidad de disponer de capacidades directivas equiparables a las exigidas en el negocio bancario.

La principal asimetría se encuentra en los mecanismos de conformación de los órganos directivos. En la banca, los estándares internacionales establecen que los integrantes del consejo deben ser idóneos individual y colectivamente, además de poseer conocimientos sobre análisis financiero, gestión de riesgos, regulación, planificación estratégica, tecnología y gobierno corporativo (BCBS,

2015). En las cooperativas, por el contrario, los directivos son elegidos democráticamente entre los socios, de acuerdo con el principio de un socio, un voto.

Este procedimiento garantiza legitimidad y representatividad, pero no asegura automáticamente que las personas elegidas posean experiencia en intermediación financiera. No se trata de sostener que todos los consejos bancarios sean expertos o que todos los consejos cooperativos sean inexpertos, sino de reconocer que la elección basada exclusivamente en la representación puede producir brechas de competencias cuando no se acompaña de criterios de idoneidad, formación continua y evaluación del desempeño. Al respecto, Unda et al. (2019) encontraron que la experiencia y los conocimientos especializados de los consejos se relacionan favorablemente con el desempeño de las cooperativas financieras.

La ausencia de profesionalización puede traducirse en una desventaja competitiva mediante decisiones deficientes sobre colocación de créditos, fijación de tasas, administración de liquidez, control de la morosidad, inversión tecnológica y cumplimiento regulatorio. También puede incrementar la dependencia del consejo respecto de la gerencia o de asesores externos, limitando su capacidad para cuestionar información, supervisar riesgos y formular estrategias propias. Favalli et al. (2020) demostraron que las mejores prácticas de gobernanza se relacionan con una mayor eficiencia financiera en las cooperativas de crédito, mientras que la evidencia regulatoria ecuatoriana reconoce que la profesionalización, la capacitación continua y el buen gobierno contribuyen a la competitividad y sostenibilidad del sector financiero popular y solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2025). En consecuencia, la profesionalización no debe entenderse como una sustitución de la democracia cooperativa, sino como el mecanismo que permite que la representatividad se traduzca en decisiones técnicamente fundamentadas y competitivamente sostenibles.

Conclusiones

Los resultados de la revisión muestran que la gobernanza cooperativa constituye un determinante del nivel de desempeño organizacional, dado que también influye en la calidad de la toma de decisiones, así como en la transparencia y el control institucional y la sostenibilidad de las



cooperativas. En este sentido, la literatura coincidente también sostiene que las cooperativas que disponen de estructuras de gobernanza sólidas, unidas a mecanismos de planificación estratégica y rendición de cuentas eficaces, presentan mayores niveles de eficiencia y de respuesta ante entornos volátiles. Como consecuencia, el fortalecimiento de la gobernanza cooperativa debería considerarse como algo prioritario dentro de la estrategia de las cooperativas para garantizar su pervivencia y competitividad.

Cuando hacemos referencia al perfil técnico-profesional de las personas que integran los órganos de dirección, nos vemos respaldados por la evidencia científica que nos indica que la representación democrática, a pesar de ser un principio básico del cooperativismo, queda corta si no la complementamos con competencias técnicas, con saberes específicos y con procesos de capacitación continuados. La profesionalización de los consejos de dirección, de alguna manera, reafirma la calidad de las decisiones estratégicas, mejora el funcionamiento institucional e incorpora prácticas que apuestan por la innovación, por la sostenibilidad y por la generación de valor para los socios. Por lo tanto, es necesario poner en marcha políticas de capacitación continua y criterios objetivos para la composición de los órganos de gobierno.

Las aportaciones filosóficas de Mario Bunge materializan una fundamentación epistemológica que nos permite satisfacer la comprensión desde la gobernanza cooperativa a partir de la racionalidad, desde el conocimiento científico o, diríamos, desde la responsabilidad ética. Su conceptualización en la gestión, cuando la situamos en un contexto fundamentado en evidencia, vuelve a reafirmarnos que la legitimidad de aquellas personas que ocupan las funciones directivas de la cooperativa que esta legitimidad vaya acompañada de capacidades técnicas que permitan afrontar la complejidad organizacional mediante las decisiones objetivas y razonadas. En este sentido, articular los principios del cooperativismo con una gestión profesional, fundamentada en el conocimiento, puede ser una solución válida para robustecer la calidad de la gobernanza y contribuir al desarrollo sostenible de las cooperativas.

La falta de profesionalización de los órganos directivos puede colocar a las cooperativas de ahorro y crédito en una posición competitiva desfavorable frente a la banca, puesto que ambas participan en actividades de intermediación financiera y enfrentan riesgos semejantes, pero no siempre disponen de capacidades directivas equivalentes. Mientras los estándares bancarios establecen



criterios formales de idoneidad, conocimientos y experiencia para la composición colectiva de los consejos, la elección cooperativa basada principalmente en la representatividad puede originar brechas técnicas cuando no se acompaña de formación especializada. Para reducir esta desventaja, las cooperativas deberían implementar matrices de competencias, requisitos mínimos de conocimiento financiero, programas obligatorios de inducción y capacitación, evaluaciones periódicas e instancias de asesoramiento especializado, preservando al mismo tiempo el principio democrático de participación de los socios.

Referencias Bibliográficas

- Abdul Aris, N., Othman, R., Abdullah, S., & Ismail, R. (2023). *Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review*. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Basel Committee on Banking Supervision. (2016). *Guidance on the application of the Core Principles for Effective Banking Supervision to the regulation and supervision of institutions relevant to financial inclusion*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d383.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 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, e104780. <https://doi.org/10.5209/reve.104780>
- Buang, M., & Abu Samah, A. (2020). Systematic review of factors influencing the effectiveness of the co-operative board. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, e71855. <https://doi.org/10.5209/reve.71855>
- Bunge, M. (1960). *La ciencia, su método y su filosofía*. Siglo Veinte.
- Bunge, M. (1972). *Ética y ciencia*. Siglo XXI Editores.
- Bunge, M. (1999). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. Siglo XXI Editores.



- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.
- Cunha, V. C., Attadia Galli, L., Prates, G. A., et al. (2023). Desvendando a governança em cooperativas: uma análise comparativa dos modelos de avaliação. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 21(8). <https://doi.org/10.55905/oelv21n8-024>
- Favalli, R. T., Maia, A. G., & da Silveira, J. M. F. J. (2020). Governance and financial efficiency of Brazilian credit unions. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 355–373. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2019-0018>
- International Cooperative Alliance. (1995). *Statement on the Cooperative Identity*. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- International Cooperative Alliance. (2023). *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. <https://ica.coop/es/gobernanza-cooperativa-apta-construir-resiliencia-frente-complejidad>
- Krzeminska, A., & Limnios, E. M. (2020). Board capital, cooperative governance and organizational performance: A review of current evidence. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8(2), 100135. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100135>
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101520. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Melián-Navarro, A., & Campos-Climent, V. (2019). Professionalization, governance and management in cooperatives: Current challenges and future perspectives. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 5–30. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13082>
- Mugarra Elorriaga, A., Berezo, J., Betancor Álvarez, M., & Díaz de Quijano, D. (2025). Gobernanza adaptativa en una cooperativa internacional de crédito: estudio del caso Oikocredit. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 8, 97–116. <https://doi.org/10.33776/EUHU/riesise.v8.9085>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Co-operatives in transition: Anticipating the futures ahead*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/58e80fd1-en>



- Romero, M. J. (2021). Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. *Ciencias Administrativas*, (18), e083. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Selivanovskikh, L., & Bodolica, V. (2025). Corporate board of directors' knowledge heterogeneity: A literature review and multi-domain research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00539-z>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Norma de Buen Gobierno Cooperativo para el Sector Financiero Popular y Solidario* (Resolución N.º SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSESEF-INFMR-INGINT-2025-0144). https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCIO%CC%81N_No_SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSESEF-INFMR-INGINT-2025-0144-codificada.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Unda, L. A., Ahmed, K., & Mather, P. R. (2019). Board characteristics and credit-union performance. *Accounting & Finance*, 59(4), 2735–2764. <https://doi.org/10.1111/acfi.12308>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.