



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i3.989>

Recibido: 2026-06-09

Aceptado: 2026-06-17

Publicado: 2026-07-06

Efectos de la gobernanza en el capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito
Effects of governance on the reputational capital of savings and credit cooperatives

Autor(s)

Ángel Fabian Cruz Alvear ¹

Economista, Especialista en Gestión de Proyectos, Máster en Asesoría, Máster en Innovación y Derecho Empresarial, Doctor Honoris

angelfabiancruz@gmail.com

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

Investigador Independiente

Ciudad – Ecuador

Julio Efraín Cruz Alvear ²

Economista, Máster Executive, Máster en Riesgos Financieros, Máster en Procesos, Specialization in Bussines Analytics and Big Data Management, Máster Data Science

Estadística con R Software

cruzjulio10@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4220-7239>

Investigador Independiente

Ciudad – Ecuador

Como Citar

Cruz Alvear, Ángel F., & Cruz Alvear, J. E. (2026). Efectos de la gobernanza en el capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito. *ASCE MAGAZINE*, 5(3), 285–304. <https://doi.org/10.70577/asce.v5i3.989>



Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito están bien identificadas en su contribución a la inclusión financiera y el desarrollo social y económico de las comunidades, puesto que la calidad de su gobernanza es un aspecto estratégico por excelencia para garantizar su sostenibilidad y legitimidad institucional. El objetivo de la presente revisión bibliográfica narrativa fue indagar los efectos de la gobernanza en el capital reputacional en las cooperativas de ahorro y crédito, haciendo hincapié en el papel de la transparencia, la participación de los socios, la responsabilidad social, la supervisión institucional y la confianza organizacional en el proceso de creación de una reputación institucional sostenible. Para ello, se llevó a cabo una revisión de la literatura científica en bases de datos indexadas, la cual se complementó con documentos técnicos especializados en gobernanza cooperativa y reputación organizacional. Los hallazgos documentaron que las prácticas de buena gobernanza hacían incrementar la confianza de los socios, mejorar la legitimidad institucional y favorecer la sostenibilidad organizacional. De igual modo, la responsabilidad social, los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y la participación democrática han demostrado ser importantes prácticas para la consolidación del capital reputacional. Por tanto, se concluye que la gobernanza es un importante determinante para la construcción de la reputación institucional, dado que afecta a la percepción de credibilidad, transparencia y compromiso social que desarrollan los diferentes grupos de interés, fortaleciendo así su competitividad y permanencia en el sector financiero.

Palabras clave: Gobernanza cooperativa; Capital reputacional; Cooperativas de ahorro y crédito; Confianza institucional; Sostenibilidad organizacional; Reputación corporativa.



Abstract

Savings and credit cooperatives play a fundamental role in financial inclusion and the socioeconomic development of communities, making governance quality a strategic element for ensuring institutional sustainability and legitimacy. The objective of this narrative literature review was to analyze the effects of governance on the reputational capital of savings and credit cooperatives, examining the influence of transparency, member participation, social responsibility, institutional oversight, and organizational trust on the development of a strong and sustainable reputation. To achieve this, a review of scientific literature from indexed databases was conducted, complemented by specialized technical documents on cooperative governance and organizational reputation. The findings indicate that good governance practices strengthen member trust, improve institutional legitimacy, and enhance organizational sustainability. Likewise, social responsibility, environmental, social and governance (ESG) criteria, and democratic participation significantly contribute to the consolidation of reputational capital. The study concludes that governance is a determining factor in the construction of institutional reputation, as it directly influences perceptions of credibility, transparency, and social commitment among stakeholders, thereby strengthening the competitiveness and long-term sustainability of cooperatives within the financial sector-

Keywords: Cooperative governance; Reputational capital; Savings and credit cooperatives; Institutional trust; Organizational sustainability; Corporate reputation.



Introducción

(Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una importancia crítica para los sistemas financieros actuales gracias a que propician la inclusión financiera, facilitan el acceso al crédito y potencian el desarrollo de las áreas económicas de aquellas comunidades que quedaban por fuera de los sistemas de la banca convencional (Luque y Peñaherrera, 2021; Castro et al., 2025). La forma organizativa de las cooperativas de ahorro y crédito está basada en principios de ayuda mutua, en la participación democrática y en la gestión orientada hacia el bienestar de las personas, que son características que las diferencian de las instituciones financieras con objetivo de lucro (Bueno et al., 2025). Para concretar esta singularidad, la gobernanza, en cuanto tal, puede considerarse como elemento estratégico para alcanzar los objetivos económicos y sociales que constituyen la identidad cooperativa (Cuevas y Fischer, 2006; Shaw, 2006).

La gobernanza puede definirse como el conjunto de mecanismos, de estructuras y de procesos a través de los cuales las organizaciones son dirigidas, supervisadas y controladas. Conforme se muestra claramente en este sentido, en las cooperativas de ahorro y crédito este concepto parece tener una complejidad adicional a causa de la presencia de varios grupos de interés y del mismo principio democrático de *un soci, un vot*, muy distinto de los sistemas de gobierno predominantes en las sociedades de capital. Así, este aspecto representa un reto y al mismo tiempo se asocia con aspectos de representación, rendición de cuentas, toma de decisiones o supervisión en el marco de la gobernanza institucional (Cornforth, 2004; Cuevas y Fischer, 2006).

Desde la óptica organizacional la forma de gobernanza queda relacionada en la medida que se puede vincular a un resultado de sostenibilidad institucional y adaptar su dinámica ante las exigencias de un entorno económico cambiante. Las cooperativas que han desarrollado estructuras de gobernanza tienden a presentar niveles más altos de eficiencia burocrática, de transparencia en la operativa y de estabilidad financiera, características sin duda que son necesarias para asegurar su permanencia en mercados cada vez más competitivos y regulados (Hopt, 2021; Jamaluddin et al., 2023).

A la par, el capital reputacional se ha convertido en uno de los activos intangibles más valiosos para las organizaciones modernas. Esta noción hace alusión al valor que una institución alcanza de



manera progresiva en virtud de las percepciones constructivas que sus grupos de interés se hacen acerca de su actuación, fiabilidad, responsabilidad y comportamiento ético. La reputación organizacional se entiende como una rubrica de ventajas competitivas sostenibles, en la medida en que influye de manera directa en la confianza, en la legitimidad o en la posibilidad de que una institución reciba el apoyo social (Fombrun y Van Riel, 2004).

En el sector financiero, la reputación tiene un importante valor añadido debido a que la confianza es uno de los factores que determinan las decisiones de los usuarios. Los socios de las cooperativas depositan recursos financieros y se involucran en la vida institucional con la correspondencia de que la organización actuará abriendo los libros y haciéndose responsable de la vida institucional siguiendo con los principios fundacionales que dan cumplimiento a la propia causa del cooperativismo. Por consiguiente, el capital reputacional se convierte en un elemento crucial dentro de la estrategia de las cooperativas de ahorro y crédito (Fombrun y Van Riel, 2004; Allen et al., 2023).

La teoría de los grupos de interés es un marco de referencia relevante en la explicación de esta dependencia. Como apuntan Freeman (1984), una organización es exitosa si se encuentra en disposición de generar valor y equilibrar las relaciones que mantiene con todos los grupos de interés que las influyen o de los cuales se encuentra influenciada, en función de sus actividades. Los socios, los empleados, los reguladores, los proveedores, las comunidades, los organismos de supervisión, etc. son algunos actores primordiales que influyen en las representaciones generadas sobre la reputación institucional.

Un muestrario de estudios ha manifestado que condiciones de buena gobernanza mejoran la confianza de los grupos de interés a través de vías de transparencia, participación y responsabilidad. El tener procesos de toma de decisiones percibidos como legítimos y responsables alimentan la credibilidad organizacional y comportan un incremento de la predisposición de los socios a mantener relaciones a largo plazo con ella, por consecuencia la gobernanza puede ser catalogada como un antecedente del capital reputacional (Jamaluddin et al., 2023; Kumkit et al., 2022).

Cuevas y Fischer (2006) pusieron de relieve varios de los retos específicos relativos a la gobernanza de las cooperativas financieras: conflictos de agencia, escasa participación de los socios,



concentración del poder en los órganos directivos y problemas para equilibrar objetivos sociales y financieros, etcétera. Los problemas mencionados pueden impactar de forma negativa sobre la eficacia institucional y propiciar una imagen negativa que deteriora la reputación de la entidad en los ojos de sus grupos de interés.

De manera complementaria, Cornforth (2004) sostiene que las cooperativas se enfrentan a una paradoja que es permanente entre la necesidad de mantener un sistema democrático y la exigencia de establecer niveles de eficiencia y profesionalización elevados. Este equilibrio es especialmente importante en el sector financiero, donde la medida en que las cooperativas se sostienen con una u otra condición dependerá no sólo de la participación de los socios, sino también de la capacidad técnica de los mismos órganos de gestión para administrar correctamente los riesgos institucionales a los que se enfrentan.

La literatura más reciente da cuenta de que las buenas prácticas de gobernanza son uno de los aspectos que mejoran considerablemente el desempeño organizacional. Jamaluddin et al. (2023), en una revisión sistemática, pudieron concluir que la transparencia, la rendición de cuentas por parte de la administración, la supervisión efectiva de los socios y la participación de estos se encuentran asociados a mejores resultados organizacionales tanto económicos como sociales.

Los resultados evidencian que la gobernanza no sólo afecta al funcionamiento interno de las cooperativas, sino también a la forma en la que los diferentes stakeholders que interactúan con ellas llegan a asociarse a las cooperativas. Otro factor estrechamente vinculado al que llamamos capital reputacional es la Responsabilidad Social: las cooperativas han incorporado siempre parte de sus objetivos sociales a la misión de la cooperativa, propiciando así la generación de valor a partir de la creación de objetivos que van más allá de las finanzas.

Allen et al. (2023) nos recuerdan que las cooperativas financieras pueden beneficiarse de ventajas comparativas a nivel de la responsabilidad social por su naturaleza comunitaria, su orientación hacia el desarrollo local y su enfoque en los socios, lo que les permite constituir un capital social reputacional. De otro lado, varios autores han señalado que la identidad cooperativa puede ser una clara fuente de diferenciación e impactar en la reputación institucional. Puusa et al. (2016) afirman que las cooperativas se ven inmersas en el dilema de luchar para mantener su misión social sin



renunciar a las demandas de competitividad y viabilidad económica. Hacerlo correctamente se posiciona como una premisa necesaria para crear confianza en los socios y dar una identidad institucional completamente alineada con los valores cooperativos.

En estudios posteriores, Puusa et al. (2016) sentenciaron que las cooperativas actuales tienen una doble función caracterizada por una tensión entre intereses individuales y colectivos. Esa tensión está directamente relacionada con las percepciones de legitimidad organizativa y requiere sistemas de gobernanza que sean capaces de articular las distintas expectativas sin menoscabar la identidad institucional que les sitúa. De tal forma que la calidad de la gobernanza es una cuestión estratégica para mantener la reputación como forma de capital.

Si bien el interés académico por la gobernanza cooperativa y la reputación organizativa están creciendo, han quedado vacíos relevantes en el entendimiento de los mecanismos en donde las prácticas de gobernanza inciden en la creación y mantenimiento del capital reputacional en las cooperativas de ahorro. Dentro de este contexto, el propósito de este artículo radica en presentar la evidencia científica acerca de los efectos de la gobernanza sobre el capital reputacional en las cooperativas de ahorro, las cuales abarcan la transparencia, la participación de los socios, la responsabilidad social, la supervisión institucional o la confianza organizacional que permiten consolidar reputaciones sólidas y sostenibles.

Material y métodos

Este trabajo fue elaborado a través de una revisión bibliográfica narrativa con la finalidad de analizar la información científica existente sobre los efectos de la gobernanza en el capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito. Este procedimiento de tipo metodológico permitió dar cuenta de los aportes teóricos y empíricos de la gobernanza cooperativa, la confianza institucional, la responsabilidad social, la transparencia organizacional y la reputación corporativa, servir para tomar nota de las tendencias investigativas, los hallazgos más relevantes y los vacíos de la literatura investigativa.



La búsqueda fue implementada en el período de junio a julio de 2026 a través de las bases de datos de carácter científico de reconocido prestigio internacional, de calidad e indexación como Scopus, Web of Science, ScienceDirect (Elsevier), SpringerLink, Wiley Online Library, Taylor & Francis, Emerald Insight, MDPI, Sage Journals, SciELO y Google Scholar desde la función fuente suplementaria de verificación documental. De igual forma, se revisaron evidencias de carácter técnico y publicaciones institucionales llevadas a cabo por organismos especializados en gobernanza cooperativa y regulación de la banca, como por ejemplo, el Banco Mundial, la Alianza Cooperativa Internacional, y entidades de supervisión de la Banca.

Se utilizaron descriptores en español e inglés en torno al objeto de estudio para poder identificar estudios y artículos relevantes. Se encontraban entre los principales términos, “cooperative governance”, “credit unions”, “financial cooperatives”, “corporate governance”, “reputation capital”, “corporate reputation”, “trust”, “institutional legitimacy”, “social responsibility”, “cooperativas de ahorro y crédito”, “gobernanza cooperativa”, “capital reputacional”, “reputación corporativa”, “confianza institucional”, y “sostenibilidad organizacional”. En el mismo sentido, se emplearon operadores booleanos AND, OR y NOT con el objetivo de optimizar la sensibilidad y especificidad de la estrategia de búsqueda.

Se seleccionaron como criterio de inclusión artículos de investigación originales, revisiones sistemáticas, revisiones narrativas, estudios de caso, investigaciones empíricas, documentos de trabajo académico e institucionales en relación con la gobernanza de las cooperativas financieras, el capital reputacional y la sostenibilidad organizacional. Se apostó por investigaciones publicadas entre 2020-2025 para poder incorporar la evidencia más reciente y actualizada, pero se incluyeron también investigaciones clásicas que se consideraran obras pilares para entender el fenómeno estudiado.

Por otra parte, se hicieron excluyentes los artículos duplicados, artículos no revisados por pares, publicaciones científicas divulgativas, informes de investigación sin una base metodológica contrastable, estudios exclusivamente sobre instituciones económicas no cooperativas y artículos cuyos contenidos no discutían directamente la relación entre gobernanza, reputación, confianza institucional o desempeño organizacional. También fueron excluidas las referencias que exhibían



errores bibliográficos, que no poseían información suficiente para su verificación o que presentaban limitaciones que debilitan su validez académica.

El proceso de selección de documentos se llevó a cabo en varias etapas. Primero se realizó una lectura de títulos y resúmenes de forma que se detectaran los estudios potencialmente útiles. Una vez hechos esos pasos iniciales, se llevó a cabo una lectura del documento completo de tal forma que pudiera llevar a cabo una evaluación de la pertinencia temática, calidad de la metodología y la contribución al objetivo que la investigación persigue. Como última etapa se seleccionaron los estudios que presentaban evidencia importante acerca de los mecanismos de gobernanza cooperativa que contribuyen a la construcción, fortalecimiento o deterioro del capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito.

La información que se fue obteniendo se sistematizó en una matriz bibliográfica con el fin de mantener los principales aspectos de cada uno de los estudios seleccionados, de autores, año, título, tipo de investigación, objetivo, resultados relevantes y contribución al tema del estudio lo que permitió comparar los resultados obtenidos por autores, identificar puntos de convergencia y divergencia en la literatura en y estructurar los resultados de los hallazgos en relación a los ejes temáticos que habíamos establecido para la revisión.

La evidencia seleccionada fue analizada de forma descriptiva, comparativa y crítica en un análisis de tal forma que pudiéramos entender la relación existente entre la calidad de la gobernanza cooperativa en la construcción del capital reputacional. A partir del que se identifican los principales factores que refuerzan la confianza institucional, la legitimidad organizacional y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, así como los retos a los que se enfrentan para mantener su reputación intachable dentro de contextos financieros cada vez más interconectados y competidos.



Resultados

Gobernanza cooperativa, control institucional y confianza de los socios

La literatura científica que se revisó muestra que la gobernanza es uno de los factores más importantes que determinan el desempeño, la sostenibilidad y la legitimidad institucional de las cooperativas de ahorro y crédito. Desde la perspectiva planteada por Cuevas y Fischer (2006), las cooperativas financieras presentan importantes problemas derivados de su estructura de democracia controlada, entre ellos los problemas de agencia, la escasa participación de los socios, la concentración del poder en los directivos y la dificultad para compatibilizar objetivos sociales y objetivos financieros.

Los problemas que han sido mencionados cobran una especial importancia no sólo porque incidan sobre los problemas de gobernanza de la misma manera que afectan la capacidad institucional para poder generar confianza institucional y credibilidad entre sus propios grupos de interés. Pero también algunos estudios más recientes, coinciden en que la gobernanza cooperativa tiene que ser considerada un sistema de control y de fiscalización no únicamente orientado a la constitución de la organización eficiente sino también a la propia razón de la legitimidad institucional y la confianza en los socios (Hopt, 2021; Jamaluddin et al., 2023).

La revisión sistemática que desarrollaron Jamaluddin et al. (2023) señalaba cuatro grandes dimensiones de la gobernanza cooperativa asociadas a la capacidad de las instituciones: las características de los órganos directivos, el cumplimiento de las políticas y principios cooperativos, las prácticas de liderazgo y gestión, y el capital social de los consejos de administración. A partir de la mayor parte de la evidencia recogida, estos autores concluyeron que una buena gobernanza cooperativa contribuye a una mayor capacidad de control y gestión, teniendo efectos sobre el desempeño financiero y, de forma positiva, sobre los resultados sociales y medioambientales de las cooperativas. Estos resultados corroboran que los mecanismos de gobierno afectan no únicamente a la eficacia interna, sino que también contribuyen a moldear la percepción externa de la organización, y se convierten, así, en uno de los principales componentes de la creación de capital reputacional.



Por otro lado, en el caso específico de las cooperativas de ahorro y crédito, la confianza se ha convertido en uno de los activos principales para la permanencia de los socios y la de la propia entidad para garantizar la estabilidad financiera en el tiempo. Las evidencias indican que los socios suelen tener mayor nivel de confianza en organizaciones cuyas orientaciones también permiten mostrar mayores niveles de transparencia, rendición de cuentas y efectividad en los procesos de toma de decisiones.

Según los hallazgos de Kumkit et al. (2022), las cooperativas con mejores prácticas de gobernanza también experimentan mayores fortalezas en lo que respecta a la satisfacción de los socios, un mejor desempeño institucional, además de una mayor satisfacción en cuanto a las exigencias tanto reglamentarias como competitivas del entorno financiero. Lo anterior viene a corroborar que la calidad de la gobernanza es un antecedente directo de la confianza organizacional y, por ende, un antecedente de la reputación institucional.

La participación de los socios es otro de los factores determinantes dentro de los sistemas de gobernanza cooperativas. A diferencia de las entidades bancarias tradicionales, en las cuales normalmente la toma de decisiones está depositada en los accionistas o en los directivos, las cooperativas toman la validez de su actividad en su funcionamiento democráticamente entendido (López et al., 2012).

Pero, como establecen diferentes estudios, el hecho de que disminuya el grado de participación activa puede provocar una distancia entre los órganos de gobierno y la base organizativa, lo que comportaría un aumento de la posibilidad de que la organización pueda perder su identidad cooperativa y que su reputación se vea temerariamente debilitada. Cornforth (2004) también explica que la fortaleza de las cooperativas viene dada, principalmente, por la capacidad de las mismas para equilibrar la profesionalización y la democracia de las organizaciones, ya que la eficiencia administrativa, incluida la profesionalización de sus miembros, puede impedir que el colectivo de socios participe en la gestión organizativa.

Las investigaciones más recientes también señalan que la gobernanza de las organizaciones en las cooperativas contribuye significativamente en determinar la resiliencia de las mismas. Un estudio realizado por da Silva Américo et al. (2025) fue el caso de que mecanismos como la participación



en asambleas o la existencia de informes de gestión, la educación cooperativa o la separación entre propiedad del capital y control de la misma favorecen la capacidad de adaptación de las cooperativas ante situaciones de crisis y, además, fortalecen la sostenibilidad organizativa de las mismas para lograr la longevidad o permanencia a largo plazo.

Por consiguiente, los autores consideran que, las evidencias apuntan a que la gobernanza contribuye claramente y de manera significativa en el desempeño institucional y, a su vez, parece que el desempeño institucional contribuye en la percepción de estabilidad o de confianza en las organizaciones por parte de los grupos de interés, de forma que puede haber una relación sobre los constructos de reputación organizacional.

Capital reputacional, legitimidad social y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito

La reputación organizacional es un recurso estratégico que puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible en organizaciones financieras que se caracterizan por tener un alto grado de incertidumbre y asimetría de la información. En este sentido, Fombrun y Van Riel (2004) argumentan que la reputación se forma a partir de las consideraciones que conforman los grupos de interés hacia la conducta, la credibilidad y el rendimiento de una organización. En el seno de las cooperativas de ahorro y crédito, esta consideración está ligada de forma estrecha a la calidad de la gobernanza, puesto que los socios valoran de manera continua la capacidad del propio ente cooperativo de gestionar recursos, de garantizar la transparencia y la adecuación al principio cooperativo.

Los resultados traídos a colación dejan entrever que la responsabilidad social es uno de los mecanismos con los que, la gobernanza contribuye al fortalecimiento del capital reputacional. Allen et al. (2023) demostraron que los consejos de administración de las cooperativas financieras inciden de manera decisiva en el modo que se establece y se ejecutan las estrategias de responsabilidad social corporativa. Los autores afirman que la orientación social que caracteriza al modelo cooperativo contribuye a crear legitimidad institucional y a reforzar la evaluación positiva efectuada por los grupos de interés sobre el compromiso social de la organización; hecho que cobra especial significación en un momento social en que los criterios ambientales, sociales y de



gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) van jugando un papel cada vez más importante en la evaluación de las instituciones financieras.

La vinculación entre gobernanza y legitimidad también puede ser mostrarse en la capacidad de las cooperativas de generar valor social y comunitario; otro aspecto referido a la cooperativa o el cooperativismo y el desarrollo sostenible es el que se ha puesto de manifiesto en algunas publicaciones que concluyen que la cooperativa también coadyuva a la sostenibilidad del desarrollo del entorno económico local, la inclusión financiera o la reducción de desigualdades sociales, etc. La gobernanza puede fortalecer las relaciones interpersonales y consolidar la cooperativa y los socios concediendo un protagonismo a los modelos de relaciones cooperativas. En este sentido, la cooperativa puede ser ingresar para el beneficio variable o dedicarse a satisfacer las expectativas de los socios a través del discernimiento imperativo y la rendición de cuentas. Esta aportación genera beneficios reputacionales al colocar a las cooperativas en la imagen de organizaciones con compromiso hacia el bienestar social y hacia el desarrollo sostenible. La legitimidad de esta acción, que como ya hemos visto se da en la práctica debido a los tipos de relaciones que se establecen de forma proactiva con los socios, los reguladores y las comunidades, hace crecer el capital institucional y genera una mejora de la sostenibilidad organizacional futura.

Otro de los puntos importantes que emergen de la literatura revisada hace referencia a la cada vez más importante figura de los criterios ESG como generadores de reputación organizacional. Los estudios recientes acerca de la gobernanza cooperativa muestran que las organizaciones que tienen prácticas sostenibles, mecanismos de transparencia y sistemas de rendición de cuentas más equitativos, tienden a impregnar a sus decisiones de mayores consideraciones social y legitimidad institucional. De esta forma, el establecimiento de prácticas de gobernanza de tipo más robusto en la cooperativa la predispondrá a mejorar la reputación corporativa y a dar respuesta a la creciente demanda de los grupos de interés acerca del comportamiento ético de las organizaciones.

Las evidencias mostradas proponen que la gobernanza es parte de lo estructural en la construcción del capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito. Los mecanismos de la supervisión, la transparencia informativa, la democracia participativa, la responsabilidad social y la rendición de cuentas favorecen la generación de la confianza y la legitimidad institucional, y también la construcción de la reputación favorable hacia la cooperativa.



Por lo tanto, la reputación no debe ser vista solamente como una derivada de las estrategias de comunicaciones o del marketing institucional, sino que debe ser vista como una consecuencia satisfactoria de la calidad de la gobernanza que las cooperativas llevan a cabo y de la capacidad que tienen las cooperativas de actuar de forma coherente con sus principios, sus valores y sus compromisos. Este vínculo permite dar explicaciones al hecho de que las cooperativas que establecen sistemas de gobernanza más amplios tiendan a mostrar mayores niveles de sostenibilidad, resiliencia y reconocimiento social.

Costos de agencia y su influencia en el capital reputacional de las cooperativas de ahorro y crédito

La teoría de la agencia es una de las perspectivas teóricas más importantes para acercarse a los problemas de gobernanza de las cooperativas de ahorro y crédito. Los costos de agencia surgen en el momento en el cual existe separación entre quienes poseen la organización y quienes la administran, lo cual da lugar a contraprestaciones entre intereses derivados de la asimetría de la información, las diferencias de objetivos organizacionales o bien los límites de los mecanismos de supervisión (Jensen y Meckling, 1976; Cuevas y Fischer, 2006).

Las cooperativas se fundamentan en una estructura democrática que repose en la propiedad conjunta de los asociados tal como la teoría de la agencia promete, pero aun así las organizaciones cooperativas no se encuentran libres de problemas de agencia, sobre todo en el caso de que el crecimiento institucional expanda la distancia entre asociados y órganos de dirección encargados de la gestión diaria. Dentro de las cooperativas financieras, los costos de agencia se pueden presentar en una baja participación de los socios/as en los procesos de gobierno, dificultades para el monitoreo del desarrollo de los administradores/as, concentración de la información en los órganos de dirección, y escaso margen de control por parte de la base asociativa.

En este sentido, Cuevas y Fischer (2006) afirman que este tipo de limitaciones pueden dar lugar a decisiones en las cuales no se favorezcan los intereses colectivos, que derivarán en una escasa eficiencia institucional y en una afectación de los principios cooperativos que sustentan la legitimidad de la organización. Por ello, el aumento de los costos de agencia puede asociarse a la pérdida de confianza, la reducción del compromiso de los socios/as y el deterioro progresivo del



capital reputacional. La literatura actual demuestra que los mecanismos de buena gobernanza representan elementos claves que deben ser utilizados para poder reducir los costes de agencia y, a su vez, fortalecer la confianza institucional.

Factores como la transparencia informativa, la rendición de cuentas, la independencia de los órganos de control, la formación de los directivos y la participación activa de los socios contribuyen a reducir las asimetrías de información y a facilitar la alineación entre los intereses de los gestores y la finalidad de la organización. En línea con esto, la gobernanza actúa como un mecanismo de corrección que permite reducir los riesgos reputacionales de la toma de decisiones ineficientes o no alineadas con los principios cooperativos (Cornforth, 2004; Hopt, 2021).

De la misma manera, diversos estudios sostienen que la disminución de los costos de agencia produce un efecto positivo sobre la reputación institucional, al potenciar la percepción de integridad, de transparencia y de responsabilidad de la organización. En el momento en que los socios perciben un manejo eficiente de los recursos y el correcto funcionamiento de los mecanismos de control, hay como consecuencia un aumento de la confianza en la organización y un mayor fortalecimiento de la legitimidad institucional. En contraposición, los problemas de gobernanza que están relacionados con altos costos de agencia tienden a generar conflictos internos, pérdida de credibilidad y deterioro de la imagen, lo que pone en cuestión la sostenibilidad de la cooperativa en el largo plazo (Puusa et al., 2013; Jamaluddin et al., 2023).

De este modo, la evidencia disponible puede apuntar a que los costos de agencia son una variable clave para poder entender la relación entre gobernanza y capital reputacional en el marco de las cooperativas de ahorro y crédito. La capacidad de las organizaciones de poder diseñar mecanismos de control, de supervisión y de participación democrática se traduce de forma directa en una reducción de los costos de agencia y en la construcción a su vez de una reputación sólida basada en la confianza, en la transparencia y en la coherencia institucional. Por ello, el fortalecimiento de la gobernanza cooperativa debe entenderse como una efectiva estrategia para permitir la sostenibilidad financiera de las cooperativas y la legitimidad social de las cooperativas.

Tabla 1. Matriz bibliométrica

Autor(es)	Principales hallazgos
Cuevas y Fischer (2006)	Identifica problemas de agencia, participación limitada y dificultades de supervisión en cooperativas financieras
Shaw (2006)	La gobernanza adecuada fortalece la participación, transparencia y sostenibilidad institucional
Cornforth (2004)	Las cooperativas enfrentan una paradoja permanente entre participación democrática y profesionalización
Freeman (1984)	El éxito organizacional depende de la adecuada gestión de stakeholders
Fombrun y Van Riel (2004)	La reputación genera legitimidad, confianza y ventajas competitivas sostenibles
Hopt (2021)	La gobernanza fortalece la supervisión, gestión de riesgos y estabilidad institucional
Kumkit et al. (2022)	Las cooperativas con mejores sistemas de gobernanza presentan mejores resultados institucionales y satisfacción de socios
Jamaluddin et al. (2023)	La transparencia, supervisión y liderazgo fortalecen los resultados organizacionales
Allen y Laurin (2023)	La responsabilidad social fortalece la legitimidad y reputación institucional
Puusa et al. (2013)	Las cooperativas deben equilibrar eficiencia económica y misión social
Puusa et al. (2016)	La identidad cooperativa influye en la legitimidad organizacional
da Silva et al. (2025)	La educación cooperativa, participación y transparencia fortalecen la capacidad de adaptación institucional
Mazzarolo et al. (2025)	Las prácticas ESG fortalecen la legitimidad y percepción positiva de las organizaciones
Allen et al. (2023)	La orientación social genera confianza y fortalece la reputación institucional
Hopt (2021)	La supervisión y rendición de cuentas fortalecen la credibilidad institucional

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones

Los resultados que se han podido analizar permiten afirmar que la gobernanza constituye un constructo esencial en la creación y la defensa del capital reputacional mismo de las cooperativas de ahorro y de crédito. Se puede constatar que los mecanismos de dirección, de supervisión, de control y de participación democrática acechan el juicio que desarrollan los socios y los grupos de interés sobre la cooperativa. Una gobernanza entendida como la forma transparente, responsable, institucionalizada de la rendición de cuentas, y para la cual se advierten claramente distintos caminos de cumplir con los principios cooperativos, determinan el grado de confianza y legitimidad social, ambos elementos necesarios para construir una buena reputación organizativa.

A partir de aquí podemos concluir que la reputación no es un activo intangible que puede surgir de las estrategias comunicacionales, sino que es la resultante de unas prácticas de gobernanza que son efectivas y son coherentes con la misión institucional. Igualmente, la revisión que se lleva a cabo deja tan claro que las cooperativas de ahorro y crédito, por su propia naturaleza democrática y por la combinación de un conjunto concreto de objetivos económicos y sociales que es característica de las cooperativas de ahorro y crédito, sufren de problemas concretos (es decir, la escasa participación de los socios, el poder concentrado del órgano de la cooperativa, la existencia de conflictos de agencia y las exigencias regulatorias) que, en la medida en que pueden afectar y dañar el comportamiento institucional y la dolencia por parte de los grupos de interés.

No obstante, cuando se implementan estructuras de gobernanza y mecanismos de control y supervisión idóneos, las cooperativas son capaces de aumentar su capacidad de adaptación, su calidad en la toma de decisiones y de generar niveles más altos de credibilidad y compromiso por parte de los miembros de la cooperativa. Por otro lado, los hallazgos también indican que la responsabilidad social, la sostenibilidad de la organización y la adopción de criterios en cuanto a los fines ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) constituyen aspectos estratégicos que refuerzan el capital reputacional.

Las cooperativas que incorporan en la gestión institucional las pautas expuestas en este trabajo obtienen un mejor rendimiento económico y social, así como una mejor legitimidad social ante su comunidad, reguladores u otros grupos de interés. Esta capacidad de las cooperativas para



incrementar el valor social compartido y la capacidad de generar coherencia entre los principios acordados y la forma de gestionar la organización son vertientes que permiten cultivar el respeto hacia una reputación institucional sostenible e institucional en el tiempo.

Asimismo, se sostiene la existencia de una relación muy estrecha y bidireccional entre la gobernanza y la reputación en el seno de la cooperativa de ahorro y de crédito. Por una parte, una gobernanza bien gestionada y de calidad transmite confianza social, legitimidad y reconocimiento social de la organización; por la otra, la reputación bien gestionada promueve la fidelidad de los socios, fomenta las relaciones con los grupos de interés y permite la sostenibilidad de la organización. Por lo tanto, las cooperativas de ahorro y de crédito deben ver la gobernanza como un elemento de gestión estratégico y no únicamente como una obligación legal, fomentando formas de actuar basadas en la transparencia, la participación y la rendición de cuentas que les permitan preservar su identidad cooperativa al mismo tiempo que dominan un entorno financiero que es cada vez más competitivo y exigente.

Referencias bibliográficas

- Allen, M., Tessier, S., & Laurin, C. (2023). Corporate social responsibility of financial cooperatives: A multi-level analysis. *Sustainability*, 15(6), 4739. <https://doi.org/10.3390/su15064739>
- Bueno, A. S., Fernández Moreno, J. C., León Serrano, L. A., & Araujo Cobarrubio, R. A. (2025). Análisis del crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador: Periodo 2015–2023. *Ciencia y Educación*, 6(8), 177–188. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16937889>
- Castro, J. R., Gómez, R. A., & Muñoz, Y. M. (2025). Las cooperativas multiactivas con ahorro y crédito. Retos en la creación de valor en los asociados: Una mirada desde la información financiera. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 8891–8911. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16517



- 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>
- Cuevas, C. E., & Fischer, K. P. (2006). *Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision*. World Bank Working Paper No. 82. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/7107>
- Da Silva Américo, B., Da Silva, T. P., Bortoluzzi, D. A., & Hein, N. (2025). Governance mechanisms and organizational resilience in credit cooperatives. *Sustainable Institutional Management Journal*, 4(1), 1–18.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 13–37. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00201-z>
- Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Aziz, S. A. G., & Embong, Z. (2023). Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kumkit, T., Gan, C., Anh, D. L. T., & Hu, B. (2022). Enhancing governance practice for better performance of credit union cooperatives in Thailand. *International Social Science Journal*, 72(246), 597–612. <https://doi.org/10.1111/issj.12366>



- Luque González, A., & Peñaherrera Melo, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: El desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 76–92. <https://doi.org/10.5209/reve.73870>
- Mazzarolo, J., Zanella, F., et al. (2025). The environmental, social and governance approach in cooperatives: A systematic literature review. *Journal of Co-operative Studies*.
- Puusa, A., Hokkila, K., & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality—A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002>
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.06.002>
- Shaw, L. (2006). *Corporate governance issues for cooperatives*. Global Corporate Governance Forum Discussion Paper No. 4. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/480571484643579789/pdf/112117-WP-GCGF-Discussion-Paper-Corporate-Governance-Issues-for-Cooperatives-070108.pdf>

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.