

# El Gobierno Corporativo en las Cooperativas: una mirada desde las publicaciones, tendencias y relevancia

Jairo Alfonso Becerra Arévalo  
Universidad de La Salle (Colombia)   
Yudy Elena Giraldo Pérez  
Universidad de La Salle (Colombia) 

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.104780>

Recibido: 27/10/2023 • Aceptado: 17/08/2025 • Publicado: 08/09/2025

**ES Resumen.** Este artículo presenta los resultados de un análisis bibliométrico y documental, su evolución y tendencias, sobre el gobierno corporativo en el sector solidario, con énfasis en las cooperativas, durante el periodo 1995-2024. La investigación se soporta en el análisis de los documentos indexados en las bases de datos de Web of Science (WoS) y Scopus, construyendo indicadores de productividad, impacto y estructura mediante el uso de herramientas de análisis de datos como Excel, VOSviewer y el paquete Bibliometrix en R. Los resultados evidencian un creciente interés académico en el estudio del gobierno corporativo en organizaciones del sector solidario, con un aumento de la productividad académica, una gran dispersión y difusión, en autores y en revistas, así como, una diversidad de enfoques analíticos, donde se encuentra relevante el papel de los consejos de administración en los procesos de las organizaciones cooperativas y el uso de enfoques principalmente cuantitativos para su análisis, y la aplicación de modelos matemáticos-estadísticos en la medición de las decisiones del gobierno corporativo en las cooperativas. El estudio concluye que, a pesar del avance en el estudio científico de la temática del gobierno corporativo en cooperativas, sigue siendo un campo de estudio en desarrollo, con vacíos teóricos y metodológicos, lo que representa una oportunidad para investigaciones futuras.

**Palabras clave.** Gobierno corporativo, gobernanza, cooperativas, consejos de administración.

**Claves Econlit.** G30, G38, G39, P13.

## ENG Corporate Governance in Cooperatives: a look at publications, trends, and relevance

**ENG Abstract.** This article presents the results of a bibliometric and documentary analysis, its evolution and trends, on corporate governance in the solidarity sector, with an emphasis on cooperatives, during the period 1995-2024. The research is based on the analysis of documents indexed in the Web of Science (WoS) and Scopus databases, constructing indicators of productivity, impact and structure using data analysis tools such as Excel, VOSviewer and the Bibliometrix package in R. The results show a growing academic interest in the study of corporate governance in solidarity sector organisations, with an increase in academic productivity, a wide dispersion and dissemination among authors and journals, as well as a diversity of analytical-oriented approaches, where the role of boards of directors in the processes of cooperative organisations and the use of mainly quantitative approaches for their analysis, and the application of mathematical-statistical models in measuring corporate governance decisions in cooperatives are relevant. The study concludes that, despite advances in the scientific study of corporate governance in cooperatives, it remains a developing field of study, with theoretical and methodological gaps, which represents an opportunity for future research.

**Keywords.** Corporate governance, government, cooperatives, boards of directors.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Marco conceptual. 3. Marco metodológico. 4. Análisis bibliométrico. 5. Discusión revisión documental. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** 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://dx.doi.org/10.5209/REVE.104780>.

## 1. Introducción

Las Empresas de Economía Social y Solidaria por su sigla ESS, según la Organización Internacional del Trabajo OIT engloba a empresas, organizaciones y otras entidades que realizan actividades económicas, sociales y medioambientales de interés colectivo o general " y estas comprenden "cooperativas, asociaciones, mutuales, fundaciones, empresas sociales, grupos de autoayuda y otras entidades que operan según sus

valores y principios" que tienen como finalidad "la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo y a la transición de la economía informal a la economía formal, y operan en todos los sectores de la economía. Ponen en práctica un conjunto de valores que son intrínsecos a su funcionamiento y acordes con el cuidado de las personas y el planeta, la igualdad y la equidad, la interdependencia, la autogobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas, y el logro del trabajo decente y de medios de vida dignos." (Organización Internacional del Trabajo, 2022), con esto las ESS contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial a los siguientes: ODS1. Fin de la Pobreza; ODS8. Trabajo decente y crecimiento económico y ODS10. Reducción de desigualdades.

En este contexto, y considerando el potencial transformador de las ESS, su fortalecimiento puede impactar de forma positiva a los fundamentales de la economía de un país, al impulsar el crecimiento económico, la generación de empleo, el aumento de los ingresos, así como, aportar a la disminución de la desigualdad y la pobreza. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE en reportes realizados para América Latina y el Caribe (ALC) y Europa afirma que "En el mundo y en ALC, la Economía Social y Solidaria (ESS) es cada vez más reconocida como una herramienta para la creación de empleo, la inclusión en el mercado laboral y el desarrollo local centrado en las personas" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, 2024, p. 6).

La relevancia de las ESS en la economía también es destacada por Pasadas & Valencia, (2014), al reconocer que "Las cooperativas son responsables socialmente por contribuir al bienestar de sus miembros y de las comunidades locales donde reside, por ser solidarias y democráticas" (p. 86), y en especial las cooperativas, como lo manifiesta la Organización de las Naciones Unidas (ONU) manifestando que:

"Las cooperativas, en sus distintas formas, promueven la máxima participación posible en el desarrollo económico y social de las comunidades locales y de todas las personas, incluidas las mujeres, la juventud, las personas de edad, las personas con discapacidad y los Pueblos Indígenas, cuya inclusión refuerza" (ONU, 2024, p. 1)

En reconocimiento a su contribución la ONU, (2024) declaró el año 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas, mediante Resolución aprobada por la Asamblea General el 19 de junio de 2024.

Estudiar el gobierno corporativo (GC) en las ESS resulta fundamental para comprender como las decisiones estratégicas inciden en su desempeño y rendimiento, y en su contribución al desarrollo económico y social. En este sentido, se reconoce que "Las Cooperativas desempeñan una parte importante de la economía global y su éxito depende de la efectividad de la Junta cooperativa para desempeñar sus funciones" (Buang & Samah, 2020, p. 1), y así mismo, como lo establece Franken & Cook (2019a) "la gobernanza y el desempeño cooperativo son de interés desde hace mucho tiempo para los economistas, los formuladores de políticas y las partes interesadas de la industria" (p.1)

La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso esencial, constante y complejo, el cual se da en diferentes esferas de la estructura organizacional. Como la define Vidal, (2012) "La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura" (p. 136). Bajo esta perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintas perspectivas que facilite la comprensión en su totalidad, cómo son los principios de gobierno corporativo que según la Deakin et al. (2006a) "desempeñan un papel importante a la hora de alcanzar objetivos económicos más amplios relacionados con la confianza de los inversores y la formación y asignación de capital" (p. 10).

En este marco, el presente artículo tiene como objetivo presentar los resultados de un estudio bibliométrico y documental sobre el gobierno corporativo en las cooperativas, en el periodo comprendido entre 1995-2024. Se busca identificar el estado actual de la producción académica, sus tendencias, enfoques metodológicos, así como los modelos empleados en el análisis de la temática. Para ello se emplearon las bases de datos de Web of Science (WoS) y Scopus y se utilizaron herramientas de análisis de datos como Excel, VOSviewer y el paquete Bibliometrix en R (Aria & Cuccurullo, 2017). A partir del tratamiento, sistematización y análisis de datos, se construyeron los indicadores de productividad, impacto y estructura, y se realizó el análisis documental del gobierno corporativo en el sector solidario.

En función de su objetivo, el presente artículo se estructura, adicional a esta introducción, en cinco apartados principales. En primer lugar, se presenta el marco conceptual que soporta el desarrollo de la temática. En segundo lugar, el marco metodológico, que describe el enfoque del documento, las fuentes de información y las técnicas utilizadas para el análisis bibliométrico y documental. En tercer lugar, se presenta el análisis de resultados de los principales indicadores de la revisión bibliométrica. A continuación, se desarrolla el análisis documental abordando la evolución conceptual de gobierno corporativo, gobierno corporativo en cooperativas y metodologías o modelos utilizados en el abordaje del tema. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, destacando los principales hallazgos y las oportunidades para futuras investigaciones.

## 2. Marco Conceptual

De acuerdo con Rajablu (2016) el gobierno corporativo "tiene sus raíces en el sistema capitalista de los siglos XVIII y XIX" (Rajablu, 2016). Posteriormente, en la década de los noventa, la temática retoma relevancia, como lo manifiesta Deakin et al. (2006a) "es un período en el que el gobierno corporativo pasó a primer plano como un tema tanto para las políticas públicas como para la práctica de gestión". Desde una perspectiva conceptual, Rajablu, (2016) argumenta que desde su definición el gobierno corporativo de base común en todos los dominios es la "integración de decisiones de gestión y control de decisiones" (Rajablu, 2016a, p. 17), además, establece las condiciones que definen un GC consciente: creación de valor para las partes

interesadas y responsabilidad corporativa de grupos de interés (Rajablu, 2016b, p. 18); desde esta perspectiva el gobierno corporativo cuida los intereses de todas las partes interesadas, es decir accionistas, socios, directivos, empleados, acreedores, clientes, etcétera (Altamirano Salazar et al., 2016).

En la literatura contemporánea, década del 2000, los autores argumentan la importancia del gobierno corporativo desde la estrategia empresarial para “la sostenibilidad y longevidad de la empresa” (da Silva et al., 2022), y como el mecanismo “para gobernar con buenas prácticas que permitan generar confianza en los Stakeholders.” (Adolfo Rubio-Rodríguez et al., 2021). Así mismo Companys (2024) considera el “gobierno corporativo como el conjunto de estructuras, composición, funciones y procedimientos que marcan las pautas de gestión de una entidad para la toma de decisiones de forma responsable y atendiendo al interés social” (p.4), es decir que “El gobierno corporativo se ocupa, en esencia, de cuestiones relacionadas con la propiedad y el control de la empresa” (Berle & Means, 1932) citados por (Deakin et al., 2006a).

Desde diferentes fuentes integradoras, se define el gobierno corporativo como:

“el conjunto de prácticas, formales e informales que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.” (Corporación Andina de Fomento CAF, 2013, p. 5)

“Definimos una estructura de gobierno corporativo como un diseño organizativo que incorpora sistemas de toma de decisiones, control operativo e incentivos” de Yin y Zajac citado en (Bijman et al., 2013, p. 3).

“La estructura de gobierno de una organización define quien tiene el control, que intereses están representados y quien recibe los beneficios de la organización” (Bijman et al., 2013a, p. 206)

“El gobierno corporativo es la práctica que exige transparencia, rendición de cuentas y buen desempeño de los administradores cooperativos” (Gupta & Mirchandani, 2020, p. 308).

Desde la teoría de agencia, Shleifer & Vishny (1997) definen que el “gobierno corporativo se ocupa de las formas en que los proveedores de financiamiento a las empresas se aseguran de obtener un rendimiento de su inversión.” (p.737). Desde este punto de vista económico es necesario señalar que “es aquí donde se configura el problema de la agencia, que consiste básicamente en la diferencia de intereses entre el principal y el agente” (A. Altamirano Salazar et al., 2016, p. 16)

En cuanto al gobierno corporativo en el sector solidario, Guzmán et al. (2020, p. 3), plantea que el GC es clave para entender las relaciones de los principios cooperativos en los resultados cooperativos, y como lo señala Bijman et al. (2013, p. 3) “El gobierno formal de una cooperativa refleja su propósito principal, es decir, servir los intereses de los miembros”. En definitiva, el Gobierno corporativo para las corporativas es esencial dado su componente social ya que los directores deben velar no solo por el interés individual de la cooperativa si no como esta aporta socialmente a cada una de las partes interesadas.

Al respecto, Surroca et al. (2006), define el gobierno corporativo de una cooperativa como:

“diseñar mecanismos y establecer instituciones que alienten a los trabajadores a definir una meta que maximice la riqueza o el bienestar de los trabajadores (primer nivel de gobernanza) y, además, induzca a los gerentes a internalizar tales metas (segundo nivel de gobierno)” (p. 7).

Además, como lo plantea Romero (2020, p. 5) la gobernanza en o para cooperativas “apunta a la aplicación principalmente de prácticas de gobernanza corporativa a organizaciones cooperativas, en tanto que, la gobernanza cooperativa “apunta a definir un tipo específico de gobernanza”.

Finalmente, el marco conceptual gobierno corporativo se soporta en lo normativo desde los principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2016), los cuales destacan que la finalidad del GC es “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016, p. 7) , Adicionalmente, reafirma que los principios buscan objetivos que son afines a las organizaciones de economía solidaria así: “Los Principios se han elaborado sabiendo que las políticas de gobierno corporativo desempeñan un papel importante a la hora de alcanzar objetivos económicos más amplios relacionados con la confianza de los inversores y la formación y asignación de capital” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016, p. 10).

### 3. Marco Metodológico

El proceso metodológico empleado para esta investigación se estructura en dos etapas: la primera, es una revisión sistemática de la producción académica mediante un análisis bibliométrico, utilizando las bases de datos Web of Science y Scopus. La segunda, consiste en un análisis documental sobre la evolución del área temática de gobierno corporativo con énfasis en el ámbito de las cooperativas.

#### 3.1. Etapa 1: Análisis Bibliométrico

El proceso de revisión bibliométrica, como proceso, se basa en el uso de indicadores cuantitativos que permiten diagnosticar el estado de la producción académica en un campo específico del conocimiento (Cardona et al., 2017). La aplicación de métodos matemáticos y estadísticos al análisis de documentos científicos permite

evaluar la productividad, impacto y estructura en una temática determinada. (Durieux & Alain Gevenois, 2010)

De acuerdo con la clasificación propuesta por estos autores se emplearon los siguientes tipos de indicadores bibliométricos:

- **Indicadores cuantitativos o de cantidad:** “miden la productividad de un determinado investigador o grupo de investigación, instituciones o países.” (Durieux & Alain Gevenois, 2010, p. 3) a través del “número de publicaciones y publicaciones en las mejores revistas” (Cardona et al., 2017)
- **Indicadores de rendimiento o calidad:** “miden la calidad o relevancia de una revista o investigador o un grupo de investigación” (Durieux & Alain Gevenois, 2010, p. 2)
- **Indicadores de estructura o estructurales:** “miden la conexión entre publicaciones, autores o campos de investigación” (Durieux & Alain Gevenois, 2010, p. 7)

Para garantizar una cobertura amplia del área de estudio se emplearon de forma complementaria las bases de datos WoS y Scopus. El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el uso de los Software Excel, VOSviewer y el paquete Bibliometrix en R, permitiendo detectar el estado actual y la evolución de la investigación sobre el área de estudio. En la Tabla 1 se detallan los criterios de búsqueda.

Tabla 1. Criterios de búsqueda

Bases de datos	Scopus	Web of Science
Fecha de consulta	Enero de 2005	
Período de consulta	1995-2024	
Campos de búsqueda	Título, Resumen y Palabras Claves	
Tipo de documento	Artículos	
Áreas de conocimiento	“Negocios, Gestión y Contabilidad” y “Economía, Econometría y Finanzas”	“Economía”, “Gestión” y “Finanzas empresariales”
Términos de la búsqueda	“Corporate governance” AND “Cooperatives” ( ABS ( corporate ) PRE/2 ABS ( governance ) AND TITLE- ABS-KEY ( cooperatives ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ))	(((AB=(corporate)) AB=(governance)) AND TI=(Cooperatives)) AK=(cooperatives)) AND AB=(cooperatives)
Resultados	86	23

Fuente: elaboración propia de los autores

La búsqueda arrojó un total de 109 documentos (23 registros en WoS y 86 en Scopus), que fusionados y después de la eliminación de los datos duplicados, 11 en total, se consolidó una base de datos con 98 registros.

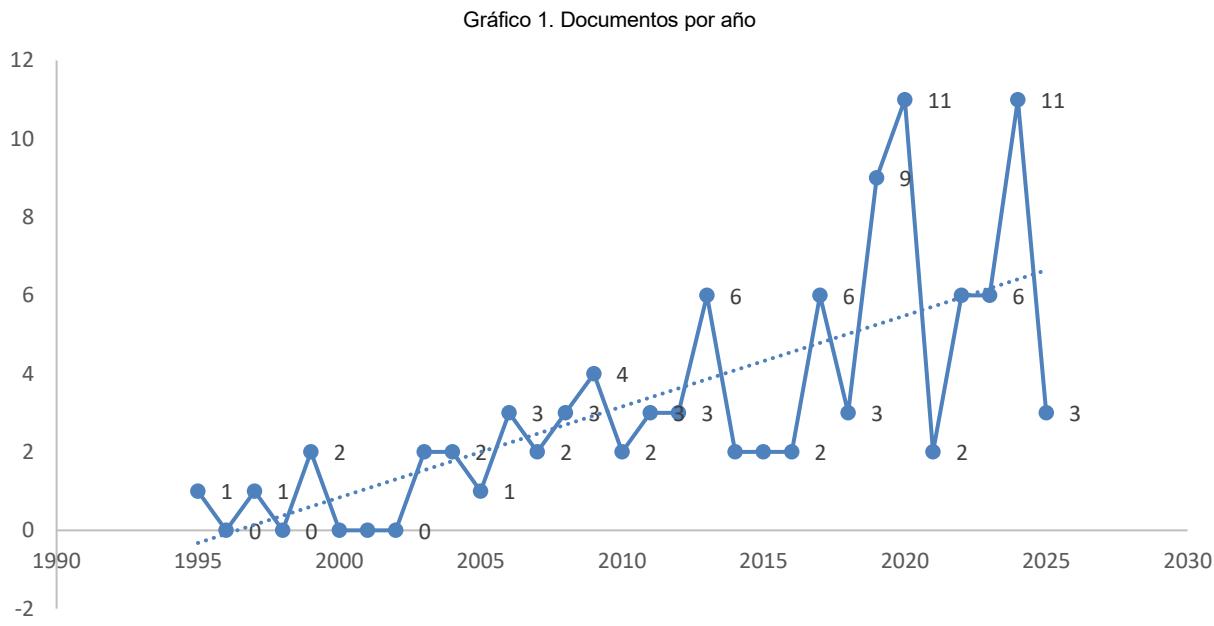
### 3.2. Etapa 2: Análisis documental

Con base en los resultados en la etapa del análisis bibliométrico, 98 registros en total, se realiza la revisión documental. En esta fase se identificó que, 82 documentos incluyen los términos de búsqueda en el título, resumen y palabras claves. Posteriormente, para identificar los aportes a la evolución conceptual del área temática, se realiza la revisión y priorización de 79 documentos por sus aportes a la conceptualización del gobierno corporativo, gobierno corporativo en cooperativas y metodologías o modelos más relevantes en el área.

## 4. Análisis Bibliométrico

### 4.1. Indicadores de cantidad

A lo largo del periodo analizado, la producción científica relacionada con la temática de gobierno corporativo en el sector solidario ha presentado un comportamiento irregular. Como se observa en el Gráfico 1, durante los primeros años la publicación de documentos fue esporádica, con varios años sin registros. No obstante, a partir del año 2010 se evidencia una tendencia creciente y con mayor regularidad, con una tasa de crecimiento promedio anual de 3,73%. Los años 2020 y 2024 se destacan como los de mayor productividad, con un total de 11 publicaciones cada uno, seguido por el año 2019 con un total de nueve (9) registros, lo que refleja un aumento del interés académico por abordar el estudio de esta temática. Este comportamiento está alineado con la publicación de los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE en 2016, documento que resalta la importancia de promover ambientes de confianza, transparencia y rendición de cuentas como elementos necesarios que favorecen las inversiones de largo plazo, garantizan la estabilidad financiera y fortalecen la integridad empresarial, principios relevantes para el sector solidario.



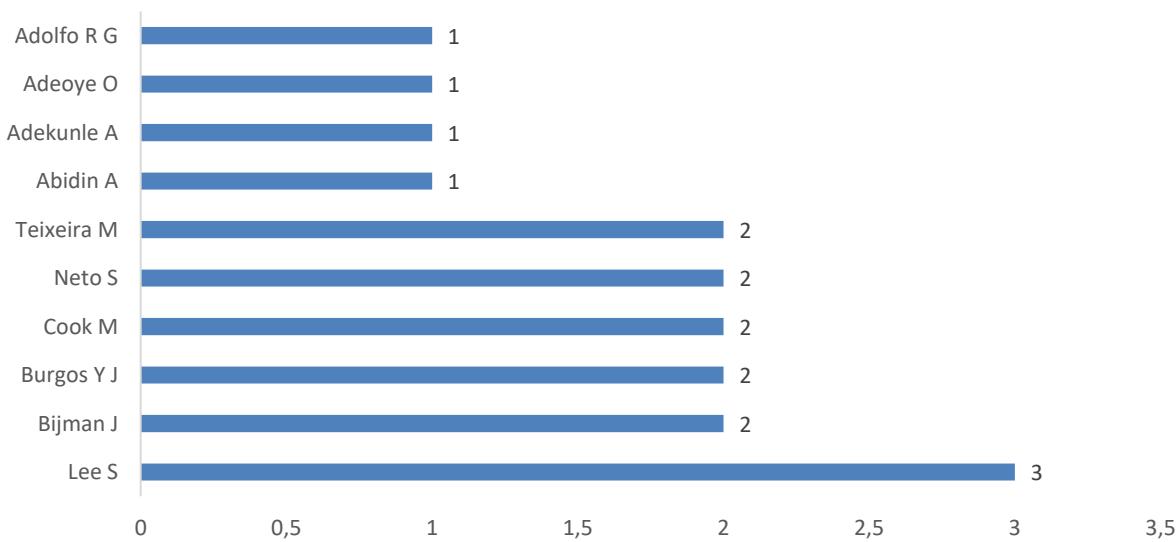
Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

La producción de documentos por países se sitúa principalmente en Estados Unidos y España con 11 publicaciones cada uno, seguidos por Italia y Reino Unido, que registran siete (7) documentos cada uno. En el contexto latinoamericano se destaca la participación de Brasil con cuatro (4) publicaciones.

#### 4.1.1. Autores y aportes

La productividad por autores muestra una baja concentración en términos de contribuciones individuales. El 97,38% de los autores identificados (229 en total) han publicado únicamente un documento, lo que evidencia una alta dispersión de la autoría y una limitada consolidación de investigadores recurrentes en el área de estudio. El autor más representativo por el número de publicaciones es Sun Hee Lee, con tres (3) publicaciones, seguido por Jos Bijman, Javier Mauricio Burgos Yambay, Michael L Cook, Sigismundo Bialoskorski Neto y Maisa Gomide Teixeira, cada uno con dos publicaciones. Este grupo de autores han aportado de manera significativa al desarrollo de la temática del gobierno corporativo en el sector solidario, abordando temas claves como la composición y diversidad de los concejos de administración, la sostenibilidad financiera en empresas con objeto social, la adaptación de marcos de gobernanza tradicionales a contextos solidarios para mejorar la toma de decisiones, entre otros. El resto de los autores identificados dentro de los diez primeros - Azlan Zainol Abidin, Adeshina Israel Adekunle, Olanike Akinwunmi Adeoye y Gustavo Adolfo Rubio Rodriguez- registran una publicación cada uno (Gráfico 2). Estos resultados reflejan un creciente interés académico por la temática, pero con una participación limitada de autores con continuidad investigativa en el tiempo.

Gráfico 2. Cantidad de publicaciones por autor



Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

El autor Sun-Hee Lee con la mayor productividad en términos de publicaciones ha contribuido de manera significativa al análisis del gobierno corporativo en organizaciones de economía social destacando la

importancia de los consejos de administración como elementos claves en la estructura y la gestión de las cooperativas. En uno de sus artículos, el autor examina las relaciones entre la diversidad de los consejos de administración de las cooperativas -en términos de valor y funciones- y tres dimensiones del rendimiento organizaciones: social, operativo y democrático, evidenciando el impacto positivo de estructuras de gobernanza diversas y efectivas en la mejora del rendimiento de las cooperativas (S.-H. Lee et al., 2022). Asimismo, en otro de sus aportes propone un marco conceptual integrador que resalta la importancia de las tradiciones institucionales distintivas y las racionalidades comerciales y sociales para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones híbridas en el diseño de procesos de reforma en su gobernanza (S. H. Lee & Yoo, 2008).

Por su parte, el autor Jos Bijman de la universidad Wageningen University tiene dos de las publicaciones que aportan al estudio del gobierno corporativo en organizaciones del sector solidario, específicamente, cooperativas agrícolas de los países bajos. En su artículo "Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives" (Bijman et al., 2013b) analiza la evolución de la asignación derechos de decisión entre el consejo de administración (que representa los socios) y la dirección profesional (gestores) de las cooperativas agrarias. Identifica tres modelos de gobierno corporativo y analiza su impacto en la cartera de los productos y el rendimiento. Por su parte, en su trabajo más reciente "Firm ownership and ESG performance in European agri-food companies: The mediating effect of risk-taking and time horizon" (Gega et al., 2025) utiliza los derechos de propiedad y la teoría de agencia para investigar la relación entre la estructura de propiedad de las empresas agroalimentarias y su desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), analizando el papel mediador de la asunción de riesgos y el horizonte temporal.

Igualmente, el autor Michael L. Cook registra dos artículos "Do Corporate Governance Recommendations Apply to Cooperatives?" (Franken & Cook, 2019b) y "The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance" (Cook & Burress, 2013). En el primer estudio, el autor examina si las mejores prácticas sobre gobernanza formuladas para empresas con ánimo de lucro pueden aplicarse uniformemente a las cooperativas agrícolas estadounidenses, destacándose la endogeneidad y su impacto en el rendimiento de las organizaciones. Por su parte, en el segundo artículo, analiza el impacto de la duración del mandato del director ejecutivo (CEO) sobre el gobierno corporativo, especialmente, en los esquemas de control interno de las cooperativas agrícolas de Estados Unidos, encontrando que los consejeros delegados que llevan mucho tiempo en el cargo experimentan menor supervisión por parte del consejo de administración, a través de mecanismos procedimentales y comités internos.

El autor Maisa Gomide Teixeira aporta con dos publicaciones a la temática de gobierno corporativo en el sector solidario desde una perspectiva institucional. En el artículo "Institutional Logics and the Decision-Making Process of Adopting Corporate Governance at a Cooperative Organization" (Teixeira et al., 2016) se investiga el proceso de decisión que conduce a la adopción de prácticas de gobierno corporativo en una cooperativa, utilizando el enfoque de la lógica institucional -mercado, social y burocrática- como complemento de los estudios sobre el proceso de toma de decisiones. El artículo aporta pruebas de cómo la hibridación opera como mecanismo para equilibrar la demanda de los actores en respuesta a presiones o expectativas institucionales contrapuestas. Complementariamente, en el documento "Multiple Rational Management and Governance in Brazilian Agricultural Cooperatives" (Teixeira et al., 2020), analiza la relación entre la gestión multirracial y el gobierno corporativo en cooperativas agrícolas brasileñas, destacando cómo estas organizaciones integran dimensiones económicas, sociales y ambientales en sus modelos de gobernanza.

Finalmente, encontramos con dos publicaciones el autor Sigismundo Bialoskorki Neto de la Universidade de São Paulo que se enfocan en las cooperativas agrarias en Brasil. Los artículos "Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias" (Neto, 2007) y "Metodologia de rating em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso" (De Moura Costa & Neto, 2009) aportan al fortalecimiento de la gobernanza en organizaciones del sector solidario, especialmente en contextos rurales, desde un análisis de la influencia del nivel de participación de los asociados en el desempeño económico, destacando que el compromiso colectivo es fundamental para sostenibilidad organizacional y generar transparencia en el gobierno corporativo; y una propuesta metodológica de calificación aplicable a cooperativas del sector con el fin de reducir los problemas de selección adversa y riesgo moral, que generan ineficiencias en la relación con el sector financiero.

#### 4.1.2. Documentos por revistas

El análisis de la productividad por revista permite identificar que, dentro de las diez revistas con mayor número de publicaciones en la temática de gobierno corporativo en el sector solidario, las más destacadas son el Journal of Co-operative Organization and Management y el Journal of Management and Governance, cada una con cuatro documentos, seguidas por Annals of Public and Cooperative Economics, REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos y Sustainability, con tres publicaciones cada una (Gráfico 3). Aunque este grupo de revistas son relevantes, no concentran una proporción significativa del total de documentos, lo que evidencia una alta dispersión editorial y reafirma la dispersión temática que caracteriza el campo de estudio.

Este comportamiento se ve reflejado en el porcentaje acumulado de publicaciones por revista (Gráfico 3 y Gráfico 4), donde se observa que no se cumple la Ley de Pareto en la distribución de artículos científicos en la temática. De las 81 revistas identificadas, el 86% publica sólo un artículo, acumulando el 71% del total de publicaciones, mientras que, un 9% de las revistas cuenta con dos artículos y sólo un 5% supera las dos publicaciones, concentrando ambos grupos un 14% del total de publicaciones, respectivamente. La información recogida deja ver que la distribución de artículos por revista es relativamente equitativa entre diversas fuentes, sin que una sola revista predomine como referente editorial para todos los registros exportados por la base de

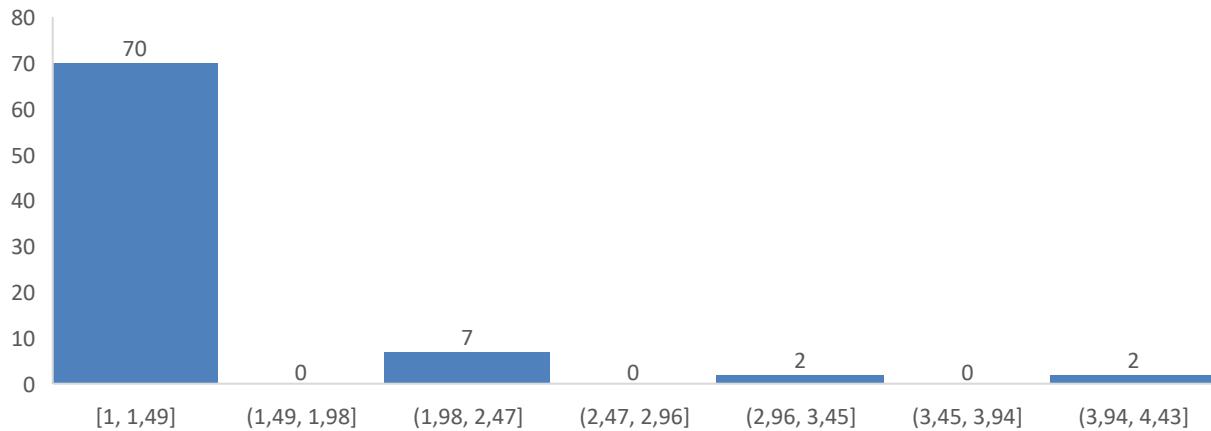
datos.

Gráfico 3. Cantidad de documentos por revista



Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

Gráfico 4 Histograma de frecuencias de publicaciones por revista



Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

Tabla 2. Frecuencias por revistas

Intervalo	1	2	>2
Cantidad de revistas	70	7	4
Porcentaje de revistas del total	86%	9%	5%
Cantidad de artículos	70	14	14

Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

#### 4.2. Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son usados comúnmente para medir la frecuencia con que una publicación, un autor o una revista, son citados por otras publicaciones (número de citaciones). Estos indicadores pueden ser divididos entre el número de años que ha transcurrido desde que la publicación tuvo lugar, para obtener el número promedio de citaciones por año (Durieux & Alain Gevenois, 2010).

##### 4.2.1. Autores e impacto

A continuación, se presentan las diez publicaciones y autores con mayor número de citaciones en el campo del gobierno corporativo en el sector solidario. Como se observa en la Tabla 3 la publicación más citada de los autores Bernard M. Bass y Paul Steidlmeier., con un total de 1430 citaciones y un promedio 52.96 citaciones anuales. Su artículo "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior" (Bass & Steidlmeier, 1999), publicado en la revista *Leadership Quarterly*, es el documento con mayor impacto en el período analizado. En segundo lugar, se encuentra Cris Cornforth, con su publicación "The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective" (Cornforth, 2004), que acumula 277 citaciones y un promedio

por año de 12.59. El artículo aporta a la temática específica sobre el tema de estudio al realizar una revisión crítica de las principales perspectivas teóricas sobre el gobierno corporativo y analiza cómo éstas pueden adaptarse de manera útil para comprender mejor la gobernanza de las cooperativas y asociaciones mutuales. En tercer lugar, destacan los autores Allen Kaufman y Ernie Englander, con 118 citaciones y un promedio anual de 5.62, con el artículo "A team production model of corporate governance" (Bijman et al., 2013b) que contribuye al debate sobre la composición y funcionamiento de los consejos de administración como órganos de supervisión de los intereses de los accionistas.

Adicionalmente, dentro de los diez autores más citados se identifican tres que contribuyen de manera directa al análisis de gobierno corporativo desde la perspectiva de los consejos de administración. En quinto lugar, se encuentran los autores Jos Bijman; George Hendrikse y Aswin van Oijen, con un total de 83 citaciones totales y un promedio anual de 6.38 con su artículo "Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives" (Bijman et al., 2013b) analiza los cambios en la distribución de los derechos de decisión entre el consejo de administración (que representa a los miembros) y los gerentes, observando que, el consejo queda relegado principalmente a la función de supervisión, mientras que los directivos (gerentes) toman cada vez más las decisiones estratégicas. Por su parte, en el séptimo puesto, los autores Gary Gorton y Frank Schmid, acumulan 60 citaciones anuales y un promedio por año de 2.22, con el documento "Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking" (Gorton & Schmid, 1999), el cual aporta en línea con el enfoque de The Modern Corporation and Private Property, que la gobernanza corporativa se vuelve menos eficiente a medida que aumenta el grado de separación entre la propiedad y el control.

Finalmente, en el noveno puesto, se encuentran los autores Michael L. Cook y Molly J. Burress, con 37 citaciones y un promedio anual de 2.85 con el documento "The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance" (Cook & Burress, 2013). Es importante señalar que Michael L. Cook, no sólo figura entre los autores más citados, sino que también se posiciona dentro del grupo de los diez autores con mayor número de publicaciones en el área de estudio, lo que refleja su papel relevante en el desarrollo académico de la temática.

Tabla 3. Autores más citados por año y su promedio anual

Autor	Total Citaciones	Promedio Total Citas por año
Bass B; Steidlmeier P	1430	52.96
Cornforth C	277	12.59
Kaufman A; Englander E	118	5.62
Park S; Dongcheol K	101	3.48
Bijman J; Hendrikse, G; Van O A	83	6.38
Pechlaner H; Volgger M	62	4.43
Gorton G; Schmid F	60	2.22
Townsend R	40	1.29
Cook M; Burress M	37	2.85
Bretos I; Errasti A; Marcuello C	36	4.5

Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

Complementariamente, al analizar los autores con mayor número de citaciones en los últimos cinco años, se encuentra que los primeros lugares permanecen iguales, con Bernard M. Bass y Paul Steidlmeier encabezando la lista, producto de su publicación conjunta sobre liderazgo transformacional, seguidos por Cris Cornforth. En tercera posición se destacan los autores Jos Bijman; George Hendrikse y Aswin van Oijen, quienes habían ocupado el cuarto lugar en el análisis del período completo. Por su parte, Allen Kaufman y Ernie Englander, quienes inicialmente se ubicaban en el tercer lugar, pasan a ocupar la quinta posición. Asimismo, aparecen nuevos autores en este ranking, como Juniati Gunawan y Paulina Permatasari., con 17 citaciones y un promedio de 5.67 citaciones anuales, lo cual refleja un impacto positivo en los estudios crecientes sobre gobernanza en el sector solidario.

#### 4.2.2. Revistas e impacto

En la Tabla 4 se presenta, con base en el impacto por citaciones, las diez revistas con mayor cantidad de citaciones por publicación en la temática de gobierno corporativo en el sector solidario. Al contrastar las revistas más citadas con los autores de mayor reconocimiento en el campo de estudio se observa una estrecha relación entre la visibilidad editorial y la producción científica de alto impacto, donde ocho de las revistas más citadas albergan artículos de los autores más citados, aunque no necesariamente ocupando las mismas posiciones en ambos rankings. Este análisis conjunto destaca cómo determinadas revistas se consolidan como referentes temáticos al albergar artículos que son citados de manera recurrente, contribuyendo tanto al posicionamiento de los autores como de la revista.

“The Leadership Quarterly”, la revista con mayor número de citaciones (1430 citaciones), se corresponde con la publicación de Bass y Steidlmeier (1999), quienes lideran el ranking de autores más citados, lo que evidencia cómo un solo artículo publicado en una revista prestigiosa puede posicionar tanto a la revista como a sus autores dentro de los principales referentes en el área de estudio. De manera similar, *Annals of Public and Cooperative Economics*, que ocupa el segundo lugar con 305 citaciones, se asocia con el trabajo del autor Cris Cornforth, quién también ocupa la segunda posición entre los autores más citados. Por su parte, la revista “Managerial and Decision Economics”, en la tercera posición con 120 citaciones, publica artículos de los autores Jos Bijman; George Hendrikse y Aswin van Oijen. y Michael L. Cook y Molly J. Burress, que también se encuentran entre los diez autores más citados por su contribución al estudio de la gobernanza en cooperativas.

En la misma línea, al comparar las revistas más citadas con las revistas más productivas en la temática, se observa una diferencia significativa entre productividad y el impacto por citación. Por ejemplo, “The Leadership Quarterly”, aunque encabeza el ranking de revistas más citadas gracias a un único artículo de alto impacto, no figura entre las revistas con mayor número de publicaciones sobre la temática. En contraste, revistas como el “Journal of Co-operative Organization and Management” y el “Journal of Management and Governance” que lideran el listado de productividad con cuatro publicaciones cada una, muestran un impacto más moderado: la primera no aparece entre las diez revistas más citadas, mientras que la segunda ocupa el noveno lugar 41 citaciones, lo que sugiere una alta frecuencia de publicación, pero con un impacto de citación relativamente bajo. Del análisis se resalta la revista “Annals of Public and Cooperative Economics o Managerial and Decision Economics” que, con tres publicaciones, alcanza el segundo lugar en impacto con 305 citaciones, lo que refleja un alto impacto por publicación. De manera similar, la revista “Managerial and Decision Economics” con una productividad de dos artículos, ocupa el tercer lugar en impacto con un total de 120 citaciones por año. Estos resultados permiten concluir que, mientras unas revistas se destacan por su continuidad en la difusión de los resultados de investigación, otras se consolidan por la calidad e impacto de los artículos que publican.

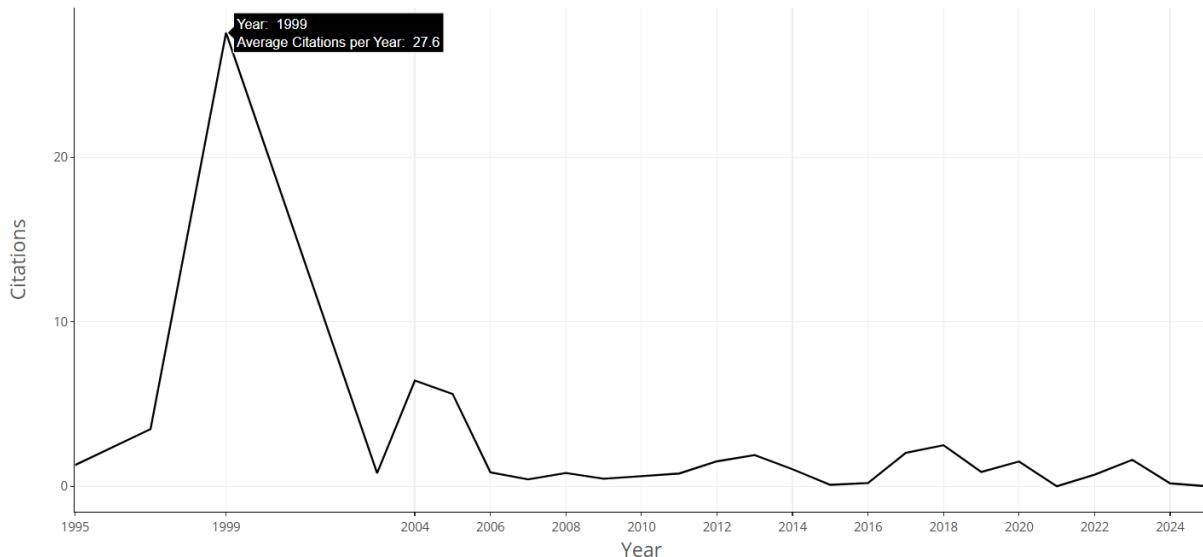
Tabla 4. Revistas más citadas por año y su promedio anual

Revistas	Número de Publicaciones	Total citaciones	Promedio Total Citas por año	Índice H
Leadership Quarterly	1	1430	52.96	1
Annals of Public and Cooperative Economics	3	305	4.77	3
Managerial and Decision Economics	2	120	4.62	2
Academy of Management Executive	1	118	5.62	1
Journal of Business Venturing	1	101	3.48	1
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	62	4.43	1
Journal of Corporate Finance	1	60	2.22	1
Journal of Business Ethics	2	51	2.28	2
Journal of Management and Governance	4	41	1.72	3
Marine Policy	1	40	1.29	1

Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

El análisis anterior de impacto se complementa con la evolución del promedio de citaciones por año. La Ilustración 1 muestra la cantidad de citaciones recibidas por los artículos según año de publicación, lo que permite identificar los períodos de mayor productividad académica en la temática. El año de 1999 se destaca como el de mayor promedio de citaciones con un total de 27.6, lo cual se puede relacionar directamente con la publicación del artículo más influyente en la temática: “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior” de Bass B. y Steidlmeier P. Este pico también coincide con la primera versión publica por OCDE sobre los Principios de Gobierno Corporativo, resaltando la conexión entre los desarrollos normativos a nivel global en materia de gobernanza y la producción académica.

Ilustración 1. Citaciones promedio por año



Fuente: elaboración en Bibliometrix con base en datos Scopus y WoS

En lo respectivo al índice H, la plataforma Scopus de acuerdo con SCImago Journal & Country Rank (2023), basado en lo que define Hirsch (2005) como el número de artículos (h) de una revista que han recibido al menos h citas cada uno. Este indicador permite cuantificar tanto la productividad científica como el impacto científico de la revista, y su aplicación se extiende también a investigadores (autores), instituciones y países, ofreciendo una medida combinada de cantidad y relevancia en la producción científica.

Entre las diez primeras revistas con el mayor índice H se destacan "Annals of Public and Cooperative Economics" y el "Journal of Management and Governance", ambas con un índice H de 3, lo que reafirma su relevancia en la difusión de investigaciones de alto impacto en la temática. Por su parte, el "Journal of Cooperative Organization and Management", que lidera la productividad con cuatro artículos, aparece con un índice H de 2, lo cual señala un equilibrio entre productividad y visibilidad académica. También, con un índice H de 2 se encuentran las revistas "Journal of Business Ethics" y Managerial and Decision Economics, las cuales han contribuido a la productividad en el área con artículos que han sido citados de manera significativa, y la revista "Revesco Revista de Estudios Cooperativos" con alta productividad, pero una menor recurrencia en la citación de sus artículos (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Revista según índice H



Fuente: elaboración propia de los autores con base en datos Scopus y WoS

#### 4.3. Indicadores de estructura

De acuerdo con Rueda et al. (2007) los indicadores de estructura permiten analizar la conectividad entre publicaciones y autores, así como patrones en la construcción del conocimiento científico. En relación con la red de autores (ver Tabla 5), se identificaron 229 autores vinculados a la temática objeto de estudio, de los cuales 25 autores, equivalentes al 10%, han publicado de forma individual, lo cual evidencia una limitada colaboración ratificando la alta dispersión en la cantidad de publicaciones por autor. No obstante, la mayoría de los autores con mayor productividad científica participan en pequeñas redes de coautoría, integradas

comúnmente por grupos de 2 a 4 investigadores, lo que da como resultado un promedio general de 2.41 coautorías por documento. Por su parte, la participación en redes internacional de coautoría es aún incipiente, representando únicamente el 5.1% del total de publicaciones, lo que sugiere una baja presencia de colaboración trasnacional en el campo.

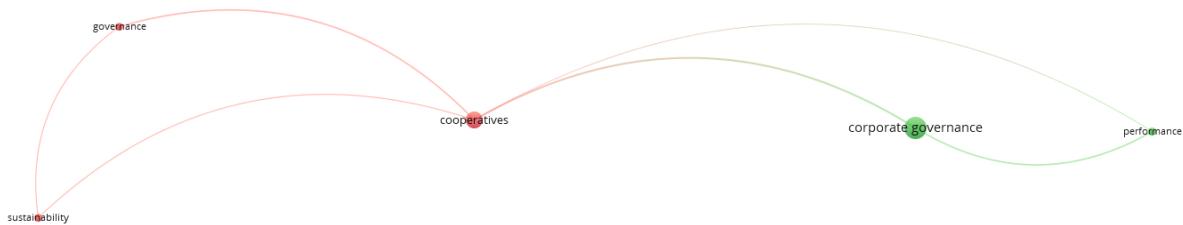
Tabla 5. Tabla de autores por documentos

Description	Results
Authors	229
Authors of single-authored docs	25
Co-Authors per Doc	2.41
International co-authorships %	5.1%

Fuente: elaboración en Bibliometrix con base en datos Scopus y WoS

En cuanto al análisis de concurrencia de palabras claves, en la Ilustración 2, se pueden identificar dos grandes núcleos asociados a la temática de estudio. El primero, representado con color rojo, agrupa los términos: cooperatives, sustainability y governance, lo cual refleja un enfoque centrado en los principios que regulan la toma de decisiones sostenibles en las cooperativas. El segundo, demarcado en verde, vincula al corporate governance y performance, resaltando el interés por analizar la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo en el rendimiento de las organizaciones. La palabra “cooperatives” actúa como la conexión entre ambos núcleos, evidenciando que es el tema transversal en el estudio del gobierno corporativo en el sector solidario.

Ilustración 2. Red de Concurrencia de palabras



Fuente: elaboración en VOSviewer con base en Datos Scopus y WoS

## 5. Discusión revisión documental

A continuación, se presenta el análisis documental desde los aportes a la evolución conceptual de gobierno corporativo, gobierno corporativo en cooperativas y metodologías o modelos utilizados en el abordaje del tema.

La presencia de un sistema de gobierno corporativo eficaz, tanto a nivel empresarial como en el conjunto de la economía, contribuye a generar un ambiente de confianza esencial entre las diferentes partes interesadas para el adecuado funcionamiento de la economía de mercado (Siqueira, 2014). En este sentido, el gobierno corporativo se ocupa, entre otros aspectos, de las prácticas de seguimiento del poder de decisión delegado a los directivos .”(Corporación Andina de Fomento CAF, 2013, p. 5), así como, de la integración de la toma de decisiones, el control operativo e incentivos de Yin y Zajac citado en (Bijman et al., 2013, p. 3).

En la literatura se encuentra que el área del gobierno corporativo, particularmente, en las empresas del sector real, se fundamenta en diferentes teorías. Entre ellas, se destaca como una de las más influyente la teoría de la agencia, también conocida como la teoría de la separación de los intereses o control de la compañía planteadas por (Fama, 1980), (Fama & Jensen, 1983), (Jensen et al., 1976). De acuerdo con estos autores, la teoría de agencia analiza la relación entre las decisiones que pueden tomar los directores o agentes en favor o en contra de los objetivos de los accionistas o principal, y cómo está puede generar conflictos que afectan el desempeño y el rendimiento organizacional. En este marco el gobierno corporativo se encamina como un mecanismo de control y supervisión orientado a alinear los intereses de los agentes con los de los principales, en busca del mismo objetivo común.

No obstante, el autor Cornforth, p. (2004, p. 2) plantea que, además de la teoría de agencia el estudio del

gobierno corporativo también se puede soportar en la teoría de la administración, la teoría de las partes interesadas y la teoría de la hegemonía gerencial. En la misma línea, Rajablu (2016), plantea que las teorías más importantes son dos, la teoría del accionista y la de las partes interesadas. Desde esta perspectiva, (A. Altamirano Salazar et al., 2016, p. 18) señala que “el gobierno corporativo cuida los intereses de todas las partes interesadas, es decir, accionistas, socios, directivos, empleados, acreedores, clientes, etcétera.”, y el autor Adolfo Rubio-Rodríguez et al. (2021) lo entiende como “el gobernar con buenas prácticas que permitan generar confianza en los Stakeholders.”. Sin embargo, el autor Esteban-Salvador et al., (2019) esboza que “un buen y efectivo gobierno corporativo no puede ser explicado por una teoría” (p.2).

Asimismo, el autor Rajablu, p. (2016, p. 2) destaca que la clasificación de las teorías o modelos se da según los lugares, países o áreas y que “en las últimas décadas, los dos modelos de gobierno corporativo dominantes son el Anglo Accionistas estadounidense y enfoque de partes interesadas de Europa continental/Japón”. El primero, se fundamenta en la filosofía capitalista y establece “que el papel de la empresa, especialmente en los Estados Unidos, es maximizar la riqueza de los accionistas y los intereses de la dirección en lugar del concepto más amplio de las partes interesadas de la empresa” (p. 6). Por su parte, el segundo, está influida tanto por la filosofía capitales como la socialista y, por tanto, el gobierno cooperativo promueve “favorece el interés colectivo de las partes interesadas” (p.10).

En relación con el gobierno corporativo en el sector de las cooperativas, la literatura evidencia una tendencia, tanto a nivel internacional como nacional, de adoptar mejores prácticas de GC en las cooperativas. A nivel mundial, el sector solidario se considera de gran importancia, dado que, “Una parte considerable de la actividad económica en los países industrializados está organizada en empresas cooperativas” (Bacchegi & De Fraja, 2004, p. 2) y en lo referente al gobierno corporativo, el autor Agnieszka & Anna, p. (2019, p. 9) plantea que “La cuestión del gobierno corporativo no es un área muy importante de análisis, soluciones y actividades de los bancos cooperativos”. Sin embargo, varios autores sostienen lo contrario, al manifestar que “la gobernanza y el desempeño cooperativo son de interés desde hace mucho tiempo para los economistas, los formuladores de políticas y las partes interesadas de la industria” (Franken & Cook, 2019b, p. 1). En esta misma línea, Pasadas & Valencia, p. (2014, p. 5) destacan que “El gobierno corporativo se ha convertido en un aspecto clave para una gestión eficiente y de la responsabilidad social de las cooperativas”.

Complementariamente, Herchenbach et al., p. (2024, p. 2) refuerza la importancia de la gobernanza cooperativa al destacar la necesidad de “equilibrar los intereses comerciales (viabilidad económica) de la cooperativa con su enfoque como asociación miembro (aspectos sociales)”, y por su parte, Companys, p. (2024, p. 4) al señalar que:

“el gobierno corporativo constituye uno de los elementos diferenciadores de las sociedades cooperativas respecto a las sociedades de capital ya que, si bien ambos tipos sociales comparten una estructura corporativa en la que las decisiones se adoptan por distintos órganos en función de la materia, la diferencia radica tanto en los criterios de composición de estos órganos como en la forma de adoptar las decisiones sobre los asuntos de sus respectivas competencias.”.

En el contexto nacional, el modelo cooperativo ha sido promovido como una alternativa a las acciones de política pública en el posconflicto, fundamentado en lo que señala el autor Adolfo Rubio-Rodríguez et al., p. (2021, p. 2) “se hace necesario que las organizaciones se blinden con prácticas idóneas que demuestren claramente las acciones que se desarrollan en materia de gobierno corporativo para así generar transparencia en la toma de decisiones, independientemente de su obligatoriedad o voluntariedad.”

Desde la perspectiva de las estructuras de propiedad y gobernanza en el sector solidario o cooperativo, es importante analizar tanto el tipo de propiedad que tienen estas organizaciones como su modelo de gobierno corporativo. Lo anterior toma relevancia si se considera que, como lo manifiesta, Cornforth, p. (2004, p. 1) “la literatura teórica sobre el gobierno de las cooperativas está relativamente poco desarrollada en comparación con la del gobierno corporativo de las organizaciones lucrativas”. En este sentido, el autor Gorton & Schmid (1999), define la estructura de propiedad de las cooperativas como “empresas que eran propiedad de las mismas personas que realizaban transacciones en ella”.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de estudio de los bancos de Austria que iniciaron como un modelo cooperativo, y que como señala D'Amato & Gallo (2017, p. 9). “son considerados como parte del mundo heterogéneo de las organizaciones sin fines de lucro”. En este marco, PACELLI et al. (2019) resalta que el éxito de los bancos mutuales no solo reside en su negocio específico, sino también en su modelo de gobierno corporativo, distintivo por la propiedad de sus miembros (p.1). Este modelo también se aplica a las cooperativas de trabajadores, que de acuerdo con Surroca et al., (2006) suponen “que los propietarios de la cooperativa son los trabajadores, si hablamos de cooperativas de trabajadores (p.3).

Adicionalmente, en el caso de las cooperativas de trabajadores se considera que “promueven el trabajo como una actividad creativa y productiva en oposición a los procesos alienantes, motivados por el lucro” (Canada et al., 2023, p. 3), y bajo una estructura de gobierno corporativo “se ejecuta un propósito amplio donde se considera los intereses de cada trabajador cooperativo en el consorcio, que es factor distintivo de las cooperativas” (Chan & Raharja, 2023, p. 3). A su vez, los autores señalan que “Las cooperativas son inusuales en esta característica de gobernanza, ya que combinan procesos de gobernanza formal con otros informales” aunque, también resaltan que “La cooperativa de nueva generación muestra una serie de características del modo de gobernanza jerárquico”(Chan & Raharja, 2023, p. 2).

En cuanto a las cooperativas de crédito, Davis, (1994) en (Hillier et al., 2008, p. 4) documenta que estas entidades tienen estructuras de gobierno corporativo poco desarrolladas. Por su parte, para las organizaciones

sin accionistas, como las cooperativas (COOP) y las organizaciones no gubernamentales (ONG) el estudio de la gobernanza “ha recibido poca atención en la literatura”(Djan & Mersland, 2022, p. 8). Sin embargo, es importante reafirma la importancia y atención que debe de tener el estudio de la gobernanza en el sector solidario o cooperativo, al enfrentar un desafío considerable en esta materia: “Cómo manejar los equilibrios entre sus actividades sociales y comerciales, de modo que puedan generar suficientes ingresos, pero sin perder de vista su propósito social”(Canada et al., 2023, p. 3).

Finalmente, el autor Altman (2006) manifiesta que no cualquier organización se puede determinar por si misma como cooperativa y subraya que:

“las características de una cooperativa es que es propiedad y está controlada por las personas que producen la producción de la organización o utilizan sus productos, suministros o servicios, por lo tanto, las cooperativas están diseñadas, en teoría, para satisfacer tanto las preferencias actuales de los miembros de las cooperativas como para ajustarse a sus preferencias cambiantes” (p. 6).

En lo que respecta a los consejos directivos como un componente clave del buen gobierno corporativo en las cooperativas, la literatura resalta la importancia de la estructura de los consejos de administración dado el crecimiento de las actividades cooperativas y el mejoramiento en sus procesos de gestión (Da Silva et al., 2022, p. 2). Varios autores manifiestan su preocupación frente a los diferentes aspectos de la conformación de los consejos de administración, en especial, la diversidad de género en las empresas que integran la economía social. Respecto a este tema, el autor Esteban-Salvador et al. (2019, p. 2) enfatiza que “la presencia femenina en los órganos de gobierno corporativo de las entidades de la economía social sigue siendo inferior a la masculina”. Pero de otro lado, el autor Herchenbach et al. (2024), plantea que, en el ámbito de las cooperativas, también se hace necesario estudiar no solo la composición o estructura de los consejos y su impacto en el rendimiento, sino también las habilidades de los consejeros.

En relación con la toma de decisiones Bijman et al. (2013. p.1). resalta la importancia de estudiar los cambios en la distribución de los derechos de decisión entre la junta directiva y los gerentes Esta preocupación, se sustenta en el hecho de que, como lo plantea Altamirano Salazar et al. (2016):

“la gestión en las cooperativas presenta mayores dificultades debido a la participación democrática de los socios en el gobierno de la misma y en la toma de decisiones, por cuanto pueden participar en las asambleas generales, elegir y ser elegidos miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia u ocupar cargos representativos” (p. 3)

Esta dinámica ha llevado a que algunas cooperativas adopten modelos de gobierno corporativo utilizados en la banca tradicional, donde prima el capital (A. W. Altamirano Salazar et al., 2018).

Por otro lado, referente a la toma de decisiones, otras investigaciones muestran como las imposiciones legales conllevan a “que la estructura de gobierno corporativo de las cooperativas está determinada, en gran medida, por una imposición legal” (Siqueira, 2014, p. 2), como es el caso, de ley en Brasil, donde la ley establece la estructura organizativa de las cooperativas. Ante este panorama, Hakelius (2018) plantea que “debido a la complejidad de la función objetivo, existe el riesgo que la junta no tenga éxito en el seguimiento de los resultados de la gestión” (p. 1), lo que hace indispensable identificar los grupos de interés prioritarios para un buen gobierno corporativo (Muñoz Pasadas & Tirado Valencia, 2014).

Desde el análisis de las metodologías o modelos utilizados en las investigaciones del gobierno corporativo en el sector solidario o cooperativas, en la literatura se encuentra que los modelos estadísticos y matemáticos son cada día más utilizados para medir los impactos o diferentes decisiones que desde el gobierno corporativo se emanan y que se observan en diferentes dimensiones de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el estudio de Pacelli et al., p. (2019, p. 3) que tiene como objetivo mostrar si el modelo cooperativo y mutual sigue siendo atractivo en el sistema bancario moderno, utiliza un enfoque estocástico, específicamente, un análisis estocástico de fronteras-SFA- en una muestra de bancos de Italia, Alemania, Francia y España. Así mismo, se encuentra la investigación de Muñoz Pasadas & Tirado Valencia (2014) que utiliza un total de 32 variables sobre gobierno corporativo para medir su desempeño. La metodología incluye un sistema de ponderación numérica, que le otorga a cada variable cuatro tipos de puntuaciones en función de la cantidad y la calidad de la información disponible sobre ellas y Franken & Cook (2019b)“aplica técnicas de análisis de factores a datos de encuestas y contabilidad para medir el desempeño cooperativo general” (p. 1). Por su parte, el estudio de Esteban Salvador (2013) adopta un enfoque cuantitativo para analizar la relación del gobierno corporativo con la rentabilidad económica, definida como variable independiente, y que a través de un análisis Anova, pruebas de diferencia de medias y contraste de pruebas de hipótesis busca determinar dicha relación.

Adicionalmente, en la literatura se identifica el uso de enfoques tanto cuantitativos como cualitativos a partir de información primaria, recolectada mediante entrevistas, encuestas o cuestionarios. El artículo de Adolfo Rubio-Rodriguez et al. (2021) tiene como propósito medir los códigos de buen gobierno a través de la implementación de un cuestionario, que se desarrolla a conveniencia según el objetivo del estudio, con preguntas sobre la implementación, medidas, diseño y dificultades del gobierno corporativo. De forma similar, A. W. Altamirano Salazar et al. (2018)

“aplica un estudio cuantitativo de diseño no experimental, realizado para una muestra de 60 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Los datos obtenidos fueron sometidos a una evaluación multivariante que utilizó técnicas estadísticas como el Análisis Factorial Confirmatorio y el Modelo de Ecuaciones Estructurales”

(p. 1).

Además, se calcularon los estadísticos alpha de cronbach, fiabilidad compuesta o coeficiente omega y la varianza extraída. Los resultados de la investigación, con base en los principios de la OCDE, son aplicables al sector corporativo con 25 variables.

Dentro de este enfoque también se encuentra el estudio de Siqueira, p. (2014, p. 2), quién utiliza el método de encuesta argumentando que “el cuestionario hace posible la verificación en un mayor número de cooperativas, ampliando la base de análisis y comparación”. Por su parte, Guerra & Rubio, p. (2014, p. 13) desarrollan un estudio basado en la metodología Delphi que “tiene como premisa principal el prever, a través de la opinión de varios expertos, acontecimientos de futuro como problema complejo”. En una línea cualitativa, Permatasari & Gunawan (2023) diseña entrevistas semiestructuradas con las partes interesadas relevantes.

También se encuentran investigaciones de casos de estudios relevantes para diferentes sectores. En el sector agrícola, el artículo de Da Silva et al., (2022) sobre modelo de gobernanza y desempeños para cooperativas agrarias busca proponer un modelo de desempeño del sector basado en los principios y prácticas de gobierno corporativo a través de “un enfoque cuantitativo basado en encuestas a las cooperativas agrícolas e información del balance de cada cooperativa, utilizando un análisis descriptivo de los resultados empíricos, factor de uso (análisis factorial) y un análisis discriminante” (p. 1). Por su parte, el artículo de Bijman et al. (2013) utiliza una metodología de estudios de caso para analizar la evolución de los modelos de gobernanza en las cooperativas agrícolas de los países bajos a través del análisis del equilibrio de dos mundos: el mundo empresarial y el mundo cooperativo, que a menudo tienen objetivos y estructuras diferentes, y donde concluyen que

“Durante la última década, los directores de las cooperativas agrícolas han cuestionado cada vez más la idoneidad de su estructura de gobierno corporativo debido a la dificultad de adaptarse a las necesidades de sus miembros (que son productores) con la eficiencia empresarial en un entorno cada vez más competitivo” (p. 1).

En otro estudio, los autores Nazzaroi et al (2022, p.1) investigan una cooperativa vinícola italiana con el objetivo de determinar el papel que desempeñan las innovaciones inteligentes colectivas y la gobernanza empresarial en la transición sostenible y ecológica de la empresa. El estudio utiliza tanto información primaria como secundaria, la primera se obtiene “mediante entrevistas personales y la aplicación de un cuestionario semiestructurado a la dirección de la cooperativa y a algunos socios” y, la segunda, se recopilaron los informes publicados en el sitio web de la cooperativa.

De otro lado, en la literatura también se encuentran modelos y metodologías orientados al análisis de la composición y características de los consejos de administración. En particular, varios estudios exploran la relación de la estructura de la junta directa y el mandato del director ejecutivo (CEO) con indicadores de desempeño organizacional y financiero. El artículo de Husain & Juhmani, 2000. (p.1) utiliza el modelo estadístico de regresión de mínimos cuadrados ordinarios para analizar variables asociadas al gobierno corporativo, específicamente las características de la junta directiva, con el nivel de endeudamiento y otros indicadores financieros; y el de Franken & Cook, (2019) en Yobe et al., 2020 (p.5) que utiliza la estimación de mínimos cuadros en tres etapas (3SLS): análisis de Componentes Principales (PCA) sobre medidas observables de membresía y tamaño de las medidas observables de membresía y tamaño de las cooperativas basado en la metodología Simar-Wilson “En la primera etapa se obtuvieron estimaciones del análisis envolvente de datos corregido por sesgo para la eficiencia financiera.”(Yobe et al., 2020, p. 1)

Adicionalmente, algunos artículos se han centrado en la medición de aspectos específicos que impactan a las empresas como es el género. Es el caso de la investigación de Esteban Salvador, (2013) que se cuestiona si la presencia femenina en un consejo mejora el rendimiento de la firma y afirma en su investigación que “se trata de relacionar la rentabilidad económica con indicadores de género, en los consejos de administración para el caso de sociedades anónimas o en los rectores en el caso de cooperativas, de las grandes empresas españolas” (p.6), utiliza un método cuantitativo donde realiza un análisis de relación con la rentabilidad económica, como variable independiente, con la variable número de mujeres y luego aplicar pruebas anova de un factor.

Por su parte, el autor Herchenbach et al, (2024) utilizando un diseño experimental donde emplea el método de encuestas para determinar las habilidades que deben de tener los consejeros de los CEO. La encuesta se realizó en línea y estaba dirigida a directores de agricultores y directores ejecutivos actuales, y gerentes generales de cooperativas de agricultores estadounidenses. “La encuesta incluyó tres componentes: una sección demográfica, una sección de evaluación de habilidades y una sección de escala de mejor a peor escala” (p.2). El resultado del estudio muestra que las habilidades de mayor prioridad de los consejeros son las finanzas cooperativas, la comprensión de la situación económica y del sector, la planificación estratégica y la capacidad de formular preguntas críticas y constructivas.

Finalmente, se encuentra en la literatura estudios de corte cualitativo para analizar la estructura de los consejos de administración. La investigación de Bretos et al. (2018, p. 2), basado en datos longitudinales y entrevistas en profundidad, pone de manifiesto el privilegio del control general en detrimento de los trabajadores-miembros, así como, la creación de filiales capitalistas en las que los empleados quedan excluidos de la propiedad y la toma de decisiones, en contradicción con los planteamientos de la internacionalización de las cooperativas de trabajadores. Además, muestra como “las instituciones, las relaciones de poder y los intereses configuran la transferencia en las CO, favoreciendo la difusión de prácticas eficientes de gestión de los recursos

humanos, pero obstaculizando la aplicación de prácticas cooperativas fundamentales".

## 6. Conclusiones

El análisis bibliométrico sobre el gobierno corporativo en el sector solidario, sin distinción sobre el tipo de organización, evidencia que es una temática con una tendencia creciente dentro de la literatura académica. Si bien su comportamiento es irregular y aún incipiente comparado con los estudios centrados en organizaciones con ánimo de lucro, desde finales de la década de 1990, coincidiendo con la primera versión sobre los Principios de Gobierno Corporativo publica por OCDE, se observa un aumento progresivo en la productividad académica sobre el tema. Este interés académico por la temática ha cobrado mayor relevancia dadas las diferentes crisis recientes en las economías y la liberalización de los merados, que han impulsado la necesidad por comprender las estructuras de toma de decisiones en ambientes de confianza y transferencia. Adicionalmente, la productividad por autores y revista confirman el creciente interés académico por la temática de gobierno corporativo en organizaciones sociales. Sin embargo, se identifica una participación limitada de autores con continuidad investigativa a lo largo del tiempo, así como una alta dispersión editorial, lo que evidencia un campo de estudio en desarrollo.

La revisión documental permite concluir que la teoría de gobierno corporativo es un tema que toma relevancia por el carácter que tienen este tipo de organizaciones en cuanto a su estructura asociativa de no propiedad concentrada, su carácter democrático y su finalidad no lucrativa. Estas características representan tanto un reto como una oportunidad para el desarrollo de modelos de gobierno corporativo para entender como los principios de gobernanza inciden en el rendimiento y sostenibilidad de las organizaciones. Sin embargo, los estudios académicos sobre el gobierno corporativo en las cooperativas siguen siendo limitado, como lo señala da Silva et al., p. (2022, p. 2) "a pesar de que los estudios sobre el tema vienen en aumento en el "caso específico de sus aplicaciones a otros formatos organizacionales como las cooperativas aun esta poco desarrollado", por su parte, Cornforth, (2004, p. 1) declara que "la literatura teórica sobre el gobierno de las cooperativas está relativamente poco desarrollada en comparación con la del gobierno corporativo" y Djan & Mersland, p. (2022, p. 30) expresan que "La gobernanza de las organizaciones sin accionistas como las COOP y las ONG ha recibido poca atención en la literatura". Lo anterior pone de manifiesto que el área de investigación sobre el gobierno corporativo en el sector solidario constituye un campo de investigación en desarrollo científico y que se convierte en una oportunidad de investigación por el alto impacto que tienen estos tipos de estructuras organizacionales en el desarrollo económico y social de las economías.

La revisión documental permite identificar que uno de los temas más recurrentes en la literatura se relaciona con los consejos de administración, sin importar el tipo de organización, y su impacto en el desempeño de las organizaciones del sector social. Los documentos analizados abordan características como la diversidad en la composición de estos órganos, particularmente en cuanto al género de los tomadores de decisiones y su impacto en las empresas (Esteban-Salvador et al., 2019); las habilidades que deben de poseer los miembros de los consejos y los directores del CEO para afrontar los desafíos estratégicos Herchenbach et al. (2024), así como la importancia de la independencia del CEO, para ayudar a equilibrar el poder y facilitar una supervisión más efectiva, y los incentivos económicos Bijman et al. (2013).

De otro lado, en las investigaciones se encuentra una creciente aplicación de los enfoques cuantitativos, mediante el uso de modelos y metodologías estadísticas, econométricas y de análisis multivariado, y en menor medida, los enfoques cualitativos, para medir los impactos o diferentes decisiones que desde el gobierno corporativo se emanen y que se observan en diferentes dimensiones de las organizaciones. La aplicación de estos enfoques se realiza a partir de información primaria, recolectada mediante entrevistas, encuestas o cuestionarios. Asimismo, se destacan estudios de casos que aplican ambos enfoques, cuantitativo o cualitativo, para el análisis del sector solidario, en los diferentes tipos de organización asociativa, abarcando sectores de la economía, como el agrícola, financiero y vinícola, entre otros.

Finalmente, el estudio destaca la pertinencia de la temática de la investigación por su aporte a la reflexión, análisis y evaluación del gobierno corporativo como instrumento para mejorar la transparencia, la toma de decisiones colectivas y la confianza en el sector solidario, como organizaciones fundamentales para la transformación social y productiva del país. A pesar de los avances, durante el período de análisis se identifica que el desarrollo teórico y metodológico sobre la temática es limitada en comparación los avances del estudio del gobierno corporativo para el sector lucrativo, lo que representa una oportunidad para investigaciones futuras.

## Conflictos de intereses

Los autores no presentan conflicto de interés.

## Declaración de contribución de autoría

Los autores realizaron con la misma importancia contribuciones a los siguientes elementos: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología y Redacción.

## 7. Referencias bibliográficas

Adolfo Rubio-Rodríguez, G., Lucia Galvis-Gómez, A., Jairo Mosquera-Rodas, J., & Samuel Rodríguez-Barrero, M. (2021). The codes of cooperative good governance and the inclusion of demobilized populations and victims of the armed conflict in Colombia. *Clio America*, 15(30), 728–737. <https://doi.org/10.21167/23897848.4552>.

- Agnieszka, A., & Anna, S. (2019). Corporate Governance In The Cooperative Banking Sector In Poland. *Financial And Credit Activity-Problems Of Theory And Practice*, 1(28), 4–15.
- Altamirano Salazar, A., Pazmiño Arroyo, H., Espinosa Ochoa, P., & Cerdá Prado, N. (2016). *Analisis del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*.
- Altamirano Salazar, A. W., García Aguilar, J. D. C., & Checa Arellano, T. L. (2018). Principles of the Organization for Economic Cooperation and Development as an instrument for measuring corporate governance in cooperatives. *Revista Cooperativismo Y Desarrollo-Coodes*, 6(2), 141–158. <https://doi.org/10.4314/rejhs.v6i3.6>.
- Altman, M. (2006). Workers Cooperatives as an Alternative Competitive Organizational Form. In *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 9). [https://doi.org/10.1016/S0885-3339\(05\)09007-1](https://doi.org/10.1016/S0885-3339(05)09007-1).
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/J.JOI.2017.08.007>.
- Bacchegna, A., & De Fraja, G. (2004). Constitutional Design and Investment in Cooperatives and Investor-Owned Enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(2), 265–293. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00252.x>.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8).
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:264268226>.
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2013a). Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 204–217. <https://doi.org/10.1002/mde.2584>.
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2013b). Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 204 – 217. <https://doi.org/10.1002/mde.2584>.
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2018). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 76–91. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12165>.
- Buang, M.; Abu Samah, A. (2020). Systematic review of factors influencing the effectiveness of the cooperative board. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 136, e71855. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.71855>.
- Canada, E., Izcara, C., & Campos, M. J. Z. (2023). Putting Fairness into the Gig Economy: Delivery Cooperatives as Alternatives to Corporate Platforms. *SOCIETIES*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/soc13030068>.
- Cardona, D., Becerra, J., & Rodríguez, D. (2017). Análisis bibliométrico sobre direccionamiento de los estudios en Riesgos Financieros. *Revista ESPACIOS*, 38(59).
- Chan, A., & Raharja, S. J. (2023). Mapping the Scholarly Research on Cooperative Corporation: A Bibliometric Analysis. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 156–169. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0211>.
- Companys, A. G. (2024). Gender diversity as a tool for good governance in cooperatives | La diversidad de género como instrumento de buen gobierno en las cooperativas. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 39–67. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27970>.
- Cook, M. L., & Burress, M. J. (2013). The impact of CEO tenure on cooperative governance. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 218–229. <https://doi.org/10.1002/mde.2585>.
- 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>.
- Corporación Andina de Fomento CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo* (Corporación Andina de Fomento CAF, Ed.; Tercera). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>.
- da Silva, F. F., Baggio, D. K., & Santos, D. F. L. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives | Modelo de governança e desempenho para cooperativas agropecuárias | Modelo de gobernanza y desempeño para las cooperativas agrícolas. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 464–478. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>.
- D'Amato, A., & Gallo, A. (2017). Does Bank Institutional Setting Affect Board Effectiveness? Evidence from Cooperative and Joint-Stock Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 25(2), 78–99. <https://doi.org/10.1111/corg.12185>.
- Davis, K. (1994). Prudential Regulation and Australian Credit Unions. 19(1), 31–46. <https://doi.org/10.1177/031289629401900102>.
- De Moura Costa, D. R., & Neto, S. B. (2009). Rating methodology in agricultural cooperatives: A case study | Metodologia de rating em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. *Gestao e Producao*, 16(4), 612–623. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2009000400010>.
- Deakin, S., Hobbs, R., Konzelmann, S. J., & Wilkinson, F. (2006a). Anglo-American corporate governance and the employment relationship: A case to answer? *Socio-Economic Review*, 4(1), 155–174. <https://doi.org/10.1093/SER/mwj037>.
- Deakin, S., Hobbs, R., Konzelmann, S. J., & Wilkinson, F. (2006b). Anglo-American corporate governance and the employment relationship: A case to answer? *Socio-Economic Review*, 4(1), 155 – 174.

- <https://doi.org/10.1093/SER/mwj037>.
- Djan, K. O., & Mersland, R. (2022). Are NGOs and cooperatives similar or different? A global survey using microfinance data. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 641–683. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09567-9>.
- Durieux, V., & Alain Gevenois, P. (2010). Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication. In *Radiology* (Vol. 255, Issue 2, pp. 342–351). <https://doi.org/10.1148/radiol.09090626>.
- Esteban Salvador, M. L. (2013). Are the cooperatives in more favourable of having women in their board of directors than other entities? | ¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades? *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 110, 96–128. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REV.2013.v110.41443](https://doi.org/10.5209/rev_REV.2013.v110.41443).
- Esteban-Salvador, L., Gargallo-Castel, A., & Pérez-Sanz, J. (2019). The presidency of the governing boards of cooperatives in Spain: a gendered approach. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7(1), 34–41. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.03.002>.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. In *Source: Journal of Political Economy* (Vol. 88, Issue 2).
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. In *Source: The Journal of Law & Economics* (Vol. 26, Issue 2).
- Franken, J. R. V., & Cook, M. L. (2019a). Do Corporate Governance Recommendations Apply to US Agricultural Cooperatives? *Sustainability*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195321>.
- Franken, J. R. V., & Cook, M. L. (2019b). Do Corporate Governance Recommendations Apply to US Agricultural Cooperatives? *Sustainability*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195321>.
- Gega, M., Höhler, J., Bijman, J., & Oude Lansink, A. (2025). Firm ownership and ESG performance in European agri-food companies: The mediating effect of risk-taking and time horizon. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 1161–1181. <https://doi.org/10.1002/csr.3008>.
- Gorton, G., & Schmid, F. (1999). Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking. *Journal of Corporate Finance*, 5(2), 119–140. [https://doi.org/10.1016/s0929-1199\(98\)00019-4](https://doi.org/10.1016/s0929-1199(98)00019-4).
- Guerra, I. R., & Rubio, J. M. Q. (2014). Cooperative principles intangible capital as to the challenges of cooperative. *Intangible Capital*, 10(5), 897–921. <https://doi.org/10.3926/ic.406>.
- Gupta, N., & Mirchandani, A. (2020). Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 307 – 326. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9446-4>.
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. de la O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075 – 1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>.
- Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(2), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.001>.
- Herchenbach, J. S., Briggeman, B. C., Bergtold, J. S., Shanoyan, A., Low, S. A., & Miller, B. (2024). A Skills Gap Analysis of Farmer Directors of US Farmer Cooperatives. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.21997>.
- Hillier, D., Hodgson, A., Stevenson-Clarke, P., & Lhaopadchan, S. (2008). Accounting window dressing and template regulation: A case study of the Australian credit union industry. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 579–593. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9640-9>.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>.
- Husain, Z., & Juhmani, O. I. (2020). Corporate governance mechanisms and corporate debt: A study on non-financial firms listed in GCC stock exchanges. *2020 2nd International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs*. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319996>.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H., Benston, G., Canes, M., Henderson, D., Leffler, K., Long, J., Smith, C., Thompson, R., Watts, R., & Zimmerman, J. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In *Journal of Financial Economics* (Issue 4). Harvard University Press. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-financial-economics/vol/3/issue/4>.
- Kaufman, A., & Englander, E. (2005). A team production model of corporate governance. *Academy of Management Executive*, 19(3), 9 – 22. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.18733212>.
- Lee, S. H., & Yoo, T. (2008). Competing rationales for corporate governance in France: Institutional complementarities between financial markets and innovation systems. *Corporate Governance: An International Review*, 16(2), 63 – 76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00669.x>.
- Lee, S.-H., Kang, H.-J., & Lee, S.-Y. (2022). The Influence of Board Diversity and Board Conflict on Performance in Consumer Cooperatives in South Korea. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 11(1), 55 – 81. <https://doi.org/10.5947/jeod.2022.003>.
- Muñoz Pasadas, R., & Tirado Valencia, P. (2014). Social responsibility and transparency in the web: An analysis applied to Spanish agro-food cooperatives | Responsabilidad social y transparencia a través de la web: Un análisis aplicado a las cooperativas agroalimentarias Españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, 84–105. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REV.2014.v114.44293](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REV.2014.v114.44293).
- Nazzaroi, C., Stanco, M., Uliano, A., Lerro, M., & Marotta, G. (2022). Collective smart innovations and corporate

- governance models in Italian wine cooperatives: the opportunities of the farm-to-fork strategy. *International Food And Agribusiness Management Review*, 25(5), 723–736. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2021.0149>.
- Neto, S. B. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 45(1), 119–138. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>.
- ONU. (2024). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 19 de junio de 2024*. <https://digitallibrary.un.org/record/4053387?ln=es&v=pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meeting\\_documents/wcms\\_848664.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meeting_documents/wcms_848664.pdf).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2024). *Liberando el potencial de la economía social y solidaria para las personas, los territorios y las empresas de América Latina y el Caribe*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/a8c53fcc-es>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>.
- Pacelli, V., Pampurini, F., & Labini, S. S. (2019). The peculiarity of the cooperative and mutual model: Evidence from the european banking sector. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 7(1). <https://doi.org/10.1142/S2282717X19400012>.
- Pasadas, R. M., & Valencia, P. T. (2014). Responsabilidad social y transparencia a través de la Web: un análisis aplicado a las cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, 84-105. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REV.2014.v114.44293](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REV.2014.v114.44293).
- Permatasari, P., & Gunawan, J. (2023). Sustainability policies for small medium enterprises: WHO are the actors? *Cleaner and Responsible Consumption*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100122>.
- Rajablu, M. (2016). Corporate governance: a conscious approach for Asia and emerging economies. *International Journal of Law and Management*, 58(3), 317–336. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2015-0017>.
- Romero, M. J. (2020). Revisión Sistemática del Concepto Gobernanza Cooperativa. *Ciencias Administrativas*, 18, 083. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>.
- Rueda, G., Gerdsri, P., & Kocaoglu, D. F. (2007). Bibliometrics and social network analysis of the nanotechnology field. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 2905–2911. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349633>.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
- Siqueira, L. C. (2014). Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. *Revista de Gestão*, 21(1), 43–63.
- Surroca, J., García-Cestona, M. A., & Santamaría, L. (2006). Corporate governance and the mondragón cooperatives. *Management Research*, 4(2), 99–112. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040202>.
- Teixeira, M. G., Caleman, S. M. Q., & Américo, J. C. S. (2020). Multiple rational management and governance in agriculture cooperatives. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(4), 653–671. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2019-0245>.
- Teixeira, M. G., De Déa Roglio, K., & Marcon, R. (2016). Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *Journal of Management and Governance*, 21(1), 181–209. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9340-x>.
- Vidal, J. (2012). *Teoría de la Decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones*. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004>.
- Yobe, C. L., Ferrer, S. R. D., & Mudhara, M. (2020). Measuring the financial efficiency of agricultural cooperatives in South Africa: an application of the Simar-Wilson methodology. *AGREKON*, 59(3), 269–286. <https://doi.org/10.1080/03031853.2020.1761845>.