



GOBERNANZA ADAPTATIVA EN UNA COOPERATIVA INTERNACIONAL DE CRÉDITO: ESTUDIO DEL CASO OIKOCREDIT

ADAPTIVE GOVERNANCE IN AN INTERNATIONAL CREDIT COOPERATIVE: OIKOCREDIT CASE STUDY

Aitziber Mugarra

Universidad de Deusto

aitziber.mugarra@deusto.es

Jorge Berezo

Asociación de Apoyo Oikocredit Euskadi

euskadi@oikocredit.org

Marta Betancor

Asociación de Apoyo Oikocredit Andalucía

andalucia@oikocredit.org

David Díaz De Quijano

Asociación de Apoyo Oikocredit Catalunya

catalunya@oikocredit.org

RESUMEN

Este artículo quiere presentar el caso de la cooperativa internacional de crédito Oikocredit como un ejemplo de innovación en sus formas de gobernanza para hacer frente a los retos que su tamaño y sector de actividad -con las crecientes exigencias desde los reguladores financieros- le plantean. Para ello, repasamos los principales aportes de la literatura sobre gobernanza en grandes cooperativas, antes de presentar a Oikocredit, su historia, las razones e hitos de la evolución de su gobernanza en estos tres últimos años, para analizar dichos cambios a la luz de los principios cooperativos.

ABSTRACT

This article presents the case of the international credit cooperative Oikocredit as an example of innovation in its governance methods to address the challenges posed by its size and sector of activity along with the growing demands of financial regulators. We review the main contributions of the literature on governance in large cooperatives before introducing Oikocredit, its history, and the reasons and milestones in the evolution of its governance over the past three years. These changes are analyzed in light of the cooperative principles.

PALABRAS CLAVE

Gobernanza cooperativa, cooperativa internacional, finanzas éticas, sector financiero, principios cooperativos.

Fecha de recepción: 20/06/2025

Fecha de aceptación: 21/07/2025.

Fecha de publicación:

KEYWORDS

Cooperative governance, international cooperative, ethical finance, financial sector, cooperative principles.

CÓDIGOS JEL: **G30, M00, Z13.**

1. INTRODUCCIÓN: RETO DE LA GOBERNANZA EN GRANDES COOPERATIVAS

Los principios cooperativos son la esencia de cualquier cooperativa, y deben permear su forma de gobierno, independientemente de su sector, tamaño o ubicación geográfica. El principio democrático y de participación de las personas -y entidades en su caso- socias condiciona y propulsa a la vez la gobernanza en las cooperativas. Ahora bien, cuando estas adquieren tamaño, las prácticas tradicionales asamblearias pueden no funcionar adecuadamente, hasta el punto de que se alzan voces negando que una cooperativa grande pueda seguir siendo cooperativa. Frente a esta corriente de opinión, la Alianza Cooperativa Internacional propone "elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y el sistema de gestión" al entender la participación democrática como "un aspecto fundamental que caracteriza a las cooperativas en contraste con las empresas que son propiedad de los inversores" (ACI, 2013, p.11). Y por ello plantea como objetivo para la década cooperativa "liderar la innovación en la participación democrática, el compromiso y la implicación, e identificar, divulgar y mantener las mejores prácticas (...) en cuanto a la comunicación, la toma de decisiones, los encuentros (tanto físicos como virtuales) y la transparencia" (ACI, 2013, p.14).

La gobernanza en las grandes cooperativas es un tema central para su éxito, tanto en su desempeño empresarial como en la realización de sus principios cooperativos, condicionando la participación democrática de sus miembros. A medida que crecen en tamaño y complejidad, se enfrentan a nuevos desafíos en los procesos de decisión, supervisión y representación, convirtiéndose en uno de los mayores retos para las cooperativas (Chaves et al, 2008). De hecho, ese crecimiento puede dificultar la supervisión efectiva y la toma de decisiones ágiles, como fue el caso de Fagor Electrodomésticos, donde las limitaciones de los órganos de gobierno contribuyeron a la quiebra (Basterretxea et al., 2020).

Los modelos de gobernanza policéntrica basados en los estudios de Elinor Ostrom (1990) pueden ser inspiradores al permitir la delegación de representación sin perder la esencia democrática, protegiendo el principio de "un miembro, un voto" incluso en cooperativas de gran tamaño (De Souza, 2021).

Los principios de buen gobierno -en cuanto a transparencia, rendición de cuentas y supervisión- pueden implementarse también en las cooperativas, y mejorar así su eficiencia y sostenibilidad (Dasuki & Lestari, 2019). Pero al mismo tiempo, es importante replantearse las concreciones de esos

principios a la luz de los propios principios cooperativos para hablar de una verdadera gobernanza cooperativa y no una mera trasposición de principios pensados para empresas de capital. Así lo advierten, entre otros, Birchall (2017), Jansen et al. (2018), Romero (2021) y O'Hara et al. (2022), cuando extraen de experiencias exitosas un conjunto de directrices de buen gobierno para cooperativas.

Ahora bien, diversos estudios sugieren que no existe un modelo único, sino que las mejores prácticas deben adaptarse al contexto cooperativo (Jamaluddin et al., 2023). En ese sentido es reseñable el estudio realizado por Birchall (2014 y 2017) analizando la gobernanza de 60 de las mayores cooperativas integradas en el World Co-operative Monitor, en el que destaca el hecho de estar centradas en sus miembros como una de sus principales ventajas en comparación con las empresas de capital. Pero también reconoce riesgos asociados al modelo de gobernanza participativo. Señala como clave en su "arquitectura de diseño" fomentar tres tipos de relaciones: entre socios y junta directiva, entre junta directiva y gerencia, y entre gerencia y personas empleadas (2017, p.31). Frente a las críticas de que las cooperativas se convierten en demasiado grandes y complejas (para poder seguir aplicando sistemas de gobernanza diseñados para pequeñas cooperativas), propone rediseñarlos brindando oportunidades de participación a través de Consejos de Miembros, grupos asesores e incluso plataformas de redes sociales, con personal especializado para fomentar la voz de los miembros, identificando a posibles activistas y brindando oportunidades para su participación (p.32). Y esa voz de los miembros debe ser convenientemente equilibrada con otros dos elementos clave de los sistemas de gobernanza: la representación y la experiencia. Solo cuando estos tres tipos de autoridad están presentes, una cooperativa puede gobernarse eficazmente. Sin embargo, puede haber compensaciones entre ellas. El reto del diseño de la gobernanza reside en fomentar un equilibrio óptimo para la cooperativa a lo largo del tiempo (p.38).

En definitiva, la gobernanza en grandes cooperativas requiere combinar estructuras democráticas sólidas con mecanismos de representación y profesionalización adaptados a su escala y complejidad. La participación activa de los miembros, la formación de líderes y la implementación de buenas prácticas innovadoras de gobierno son claves para su éxito y sostenibilidad, aunque los desafíos de supervisión y toma de decisiones persistan a medida que las cooperativas crecen.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La cooperativa Oikocredit cumple este año 2025 su 50 aniversario, y en los últimos 25 años ha contado entre sus 20 asociaciones de apoyo con la participación de las tres asociaciones de apoyo radicadas en territorio estatal: la Asociación de Apoyo Oikocredit Catalunya creada en 2000, la Asociación de Apoyo Oikocredit Euskadi creada en 2004 y la Asociación de Apoyo Oikocredit Andalucía creada en 2007. Las tres colaboran muy estrechamente y mantienen desde su creación una participación muy activa en el funcionamiento de la cooperativa, representando a sus socios y socias.

El sector financiero, con su creciente control regulatorio, unido a exigencias de la legislación cooperativa holandesa (donde radica la matriz de Oikocredit) ha obligado a la cooperativa en los últimos 10 años a ajustarse a las nuevas condiciones. Los grupos de trabajo constituidos para ello y las asambleas han estado debatiendo sobre la dirección de esos cambios que permitan a la cooperativa adaptarse a las circunstancias cambiantes pero manteniendo su esencia cooperativa, a pesar de su tamaño creciente.

El objetivo de esta contribución es plasmar estas reflexiones internas, debates y decisiones adoptadas a la luz de la gobernanza cooperativa de una gran cooperativa del sector financiero, como es Oikocredit para asegurar el cumplimiento de los principios cooperativos y la participación de socios y socias, en su diversidad de tipos.

La metodología empleada incluye la revisión de la literatura sobre principios y gobernanza en las cooperativas, pero la parte fundamental de este trabajo está basada en los documentos, sus borradores internos y los debates y reflexiones realizados en el seno de los grupos de trabajo y en las asambleas en las que las asociaciones de apoyo hemos participado activamente durante estos 10 años. Consideramos importante que esa evolución sea compartida más allá de la propia cooperativa, mostrando su "arquitectura de diseño" -en palabras de Birchall- como contribución que pueda servir de inspiración a otras cooperativas con retos similares.

3. QUÉ ES OIKOCREDIT

Oikocredit es una cooperativa mundial de inversión social que promueve el desarrollo sostenible financiando organizaciones en América Latina y el Caribe, Asia y África. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de las personas con bajos ingresos.

Oikocredit focaliza su financiación en tres sectores principales:

1. Inclusión financiera. Apoyando a instituciones financieras que ofrecen servicios a personas excluidas del sistema bancario tradicional. A través de estas organizaciones, Oikocredit facilita el acceso a productos de microfinanzas: crédito, ahorro, seguros y otros servicios financieros adaptados a las necesidades de las comunidades con bajos ingresos. Además, las organizaciones socias proveen de servicios no financieros a sus clientes, como pueden ser servicios de salud, accesibilidad a una vivienda, o apoyo técnico, entre otros.
2. Agricultura sostenible. Financia a otras cooperativas locales y regionales, asociaciones de productores y pequeñas empresas agrícolas que promueven prácticas sostenibles, el comercio justo y el fortalecimiento de las cadenas de valor agroalimentarias en los países en los que actúa.
3. Energía renovable. También invierte en proyectos que contribuyen al acceso a energía limpia, asequible y sostenible, especialmente en comunidades rurales y periurbanas que no están conectadas a la red eléctrica. Esto incluye proyectos de energía solar, biogás y otras formas de energía descentralizada.

En 2024, Oikocredit ha realizado una evaluación y redefinición de su estrategia, enfocándose en la resiliencia climática y el desarrollo comunitario, e incorporando nuevos sectores a financiar, tales como la educación, la vivienda y el acceso al agua y el saneamiento.

A su vez, la cooperativa complementa su apoyo financiero con programas de desarrollo de capacidades para contribuir al fortalecimiento de sus organizaciones socias, especialmente en el sector agrícola. Estos programas buscan mejorar las habilidades técnicas, la gestión empresarial y la resiliencia frente a desafíos como el cambio climático y la volatilidad de los precios. Esta combinación de financiación e impulso a capacidades contribuye a crear un impacto más profundo y sostenible.

Oikocredit tiene su sede central en la ciudad de Amersfoort, en Países Bajos, y opera a través de una red de oficinas regionales y locales en América Latina, África, Asia y Europa. Esta presencia global permite a la cooperativa brindar apoyo directo y adaptado a las necesidades locales de las organizaciones a las que financia.

Según el último informe trimestral (Oikocredit, 2025), a 31 de marzo de 2025, Oikocredit cuenta con una cartera de financiación de 1.045,2 millones de saldo vivo, distribuida en 472 organizaciones, con una financiación promedio de 2,2 millones de euros. Atendiendo a su modalidad, el 86% de la financiación que concede Oikocredit lo hace a través de préstamos, y el 14% restante, a través de inversiones de capital. En cuanto al sector, el 77% de las inversiones se destinan a inclusión financiera, frente el 17% y el 6%, que se destinan a la agricultura y energías renovables, respectivamente. Por último, atendiendo a la distribución regional, el 45% de las inversiones se destinan a América Latina y el Caribe, el 30% a Asia, un 21% en África y el resto se distribuyen en otros territorios.

El capital para conceder la financiación proviene de unos 46.000 inversores, tanto personas como organizaciones, ubicados fundamentalmente en Europa que adquieren capital social de la cooperativa. Cabe señalar que los rendimientos financieros para las inversoras en la cooperativa son considerablemente bajos en comparación con los productos de inversión tradicionales o incluso con otras oportunidades de inversión de impacto. Las personas y organizaciones que invierten no buscan una alta rentabilidad económica, sino que su dinero tenga el mayor impacto social posible.

Respecto al impacto social de Oikocredit, conforme a su informe de impacto social 2024 (Oikocredit, 2024b), la financiación permitió apoyar a 53 millones de personas a través de organizaciones microfinancieras (87% mujeres, 65% en zonas rurales). En el caso de la financiación para agricultura, de ella se beneficiaron 2,94 millones de agricultoras. Y en el sector de energía renovable, Oikocredit contribuyó a hacer posible que 170.000 hogares accedieran a energía limpia y evitó 422.564 toneladas de emisiones de CO₂.

4. ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA EN OIKOCREDIT: EVOLUCIÓN ADAPTATIVA

4.1. SU EVOLUCIÓN

Oikocredit fue fundada en 1975. Han pasado 50 años y el contexto ha evolucionado mucho en este tiempo. Oikocredit no ha sido inmune a las exigencias regulatorias y a la transformación del entorno de la inversión de impacto, aunque ese término -inversión de impacto- se popularizó más de 30 años después de la creación de Oikocredit. Tampoco ha sido ajena a las tensiones que siempre se producen en una organización cooperativa entre los partidarios de un modelo participativo quasi-asambleario y la necesidad de acelerar los procesos de toma de decisiones y de conferir autonomía ejecutiva a los equipos de dirección.

Oikocredit fue creada como -y sigue siendo- una cooperativa de personas inversoras, bajo legislación de los Países Bajos. A su nombre inicial, *Ecumenical Development Co-operative Society U.A.* (EDCS), se añadió unos años después el término Oikocredit, más sencillo de nombrar y recordar, y que sigue trasladando ese espíritu de querer ser una cooperativa de inspiración ecuménica orientada al desarrollo. No se trata del equivalente en España a una cooperativa de trabajo asociado, ni de servicios, ni de consumo. Tampoco se trata, y esto es muy relevante, de una cooperativa de ahorro y crédito, en la que personas y organizaciones se asocian para ahorrar conjuntamente, con el fin de tener acceso a crédito de la propia cooperativa.

Es relevante porque las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras con "ficha bancaria", es decir, con licencia para recoger ahorro de cualquier persona o entidad y están sujetas a regulaciones bancarias, incluyendo la contribución a un fondo¹ que permite salvaguardar un importe de los ahorros de cada cliente en caso de quiebra del banco o de la cooperativa de crédito. Oikocredit no tiene licencia bancaria, sino que realiza su actividad financiera a partir de lo que sus miembros invierten en Oikocredit en forma de capital social². Y, recientemente, se ha abierto a la inversión de personas y organizaciones que no se convierten en miembros de la cooperativa, sino que adquieren participaciones en capital social, pero sin derecho a voto. Volveremos sobre ello más adelante.

Oikocredit fue fundada en 1975, por impulso del Consejo Mundial de Iglesias, una organización para el diálogo ecuménico entre las distintas iglesias del mundo. Forman parte de él la mayoría de las iglesias ortodoxas, la mayoría de las denominaciones de iglesias protestantes y buena parte de iglesias independientes. La iglesia católica no forma parte del Consejo, pero trabaja muy estrechamente con él. Los miembros fundadores de Oikocredit fueron, por tanto, iglesias y organizaciones de iglesia, mayoritariamente

1 En España, al Fondo de Garantía de Depósitos.

2 Y, prácticamente, sólo a partir de esos importes aportados como capital social, porque Oikocredit apenas apalanca crédito bancario ni tiene otra forma de levantamiento de fondos para atender a sus operaciones de financiación de proyectos en el Sur, mediante crédito o inversión en capital social.

protestantes. Con el tiempo se fueron incorporando otras organizaciones eclesiales, también católicas, hasta un número cercano a 600.

En Oikocredit sólo podían invertir esas iglesias miembros de la cooperativa. Sin embargo, únicamente con esa inversión no se conseguía reunir un capital significativo que permitiese cumplir la misión para la que se creó: dar crédito a proyectos de desarrollo en el Sur global. Por eso, en 1978 se admitió una nueva tipología de miembros (e inversores) en la cooperativa: las Asociaciones de Apoyo. Estas asociaciones ofrecían una vía indirecta para invertir en Oikocredit a cualquier persona u organización. Con distintos modelos, ajustados a la regulación en cada país, las Asociaciones de Apoyo conseguían recoger el capital de esas personas, que en casi todas las ocasiones estaban además obligadas a ser también socias de las asociaciones, e invertían ese capital de forma conjunta adquiriendo "acciones"³ de Oikocredit. Las Asociaciones de Apoyo eran un miembro más en la cooperativa. Se mantenía el principio "un miembro, un voto", por lo que cada asociación de apoyo sólo tenía un voto, independientemente del capital recogido e invertido en Oikocredit y del número de personas y organizaciones que invertían a través de la asociación.

El crecimiento de Oikocredit durante décadas se ha producido gracias a la capacidad de las Asociaciones de Apoyo de atraer capital. A modo de ejemplo, a mediados de 2013 la cooperativa tenía 598 miembros de los que 519 eran iglesias u organizaciones eclesiales, aunque sólo poseían el 11% del capital social. Las Asociaciones de Apoyo, por el contrario, eran únicamente 30, pero representaban el 81% del capital social. Los restantes 47 miembros eran organizaciones de países en África, Asia y Latinoamérica a las que Oikocredit había otorgado financiación y a las que, tras una relación estabilizada, había ofrecido incorporarse como miembros de la cooperativa. Esta nueva tipología de miembros se creó en los años 90, con la intención de incorporar en los procesos de gobierno y toma de decisiones la voz y la sensibilidad de aquellos a quienes Oikocredit pretende apoyar. En la jerga de Oikocredit estos miembros se denominan "miembros de proyecto". La mayoría de ellos aportaba una cantidad muy pequeña de capital social.

Con posterioridad, en 2009, se incorporó a los Estatutos un nuevo tipo de organizaciones a las que se permitía también ser miembros de Oikocredit. Se trata de organizaciones afines, con una inversión mínima de 50.000 euros y que sólo podían convertirse en miembros por invitación del Consejo de Administración⁴ de Oikocredit. A día de hoy, los miembros de esta categoría siguen siendo muy escasos, y con un capital reducido, por lo que su análisis no es relevante a los efectos de este artículo.

3 Las aportaciones de los miembros de la cooperativa se denominan "acciones", según la legislación holandesa. No las denominamos "participaciones", a pesar de ser quizás la mejor traducción a la legislación española, porque reservamos este término para las "participaciones sin derecho de voto" que ha puesto en funcionamiento Oikocredit recientemente.

4 Management Board, según la denominación interna de Oikocredit. Podría ser equivalente al Consejo Rector, pero esta figura no existe en la legislación cooperativa de Países Bajos.

4.2. DEBATES ABIERTOS

Llegados a este punto, hemos recorrido casi los primeros 40 años de historia de Oikocredit. En este recorrido se vislumbran algunos debates y tensiones naturales en una organización cooperativa con una misión social inequívoca. Podemos dejar apuntados aquí cinco elementos de debate, a los que nos referiremos en un apartado posterior, cuando analicemos la evolución del modelo de gobernanza de Oikocredit a la luz de los principios cooperativos:

A) VOZ DEL SUR

Oikocredit es, en última instancia, una agrupación de personas que quieren ayudar a otras personas. En este tipo de proyectos se puede producir una relación desequilibrada, descompensada, entre el que da y el que recibe. La presencia de organizaciones del Sur como miembros de pleno derecho puede romper esta dicotomía, al hacerles partícipes de las decisiones que afectan a su destino.

No debemos perder de vista que buena parte de las iglesias y organizaciones de iglesia miembros de Oikocredit están radicadas en África, Asia o Latinoamérica. Cualquier reducción del peso de estas organizaciones, en favor de otros miembros que representan más personas y capital, puede tener el efecto de reducir la capacidad de influencia de miembros del Sur global.

Sea como fuere, también cabe preguntarse si la sensibilidad de las personas de bajos ingresos que Oikocredit pretende apoyar están adecuadamente representadas a través de los "miembros de proyecto" o de iglesias con origen en el Sur; o si otros miembros, como las Asociaciones de Apoyo, pueden tener incluso mayor afinidad, conexión y cercanía con la realidad del Sur global.

B) VOZ DE LOS INVERSORES

En los datos que antes recogíamos sobre la composición de la membresía de Oikocredit en 2013, faltaba un dato: la distribución geográfica del número de miembros es equilibrada entre continentes, pero el 97% del capital tiene su origen en Europa. Es decir, la mayoría del capital provenía (y sigue proveniendo) de personas y pequeñas organizaciones europeas que invierten a través de Asociaciones de Apoyo.

El debate está servido. Las Asociaciones de Apoyo representan 30 votos sobre cerca de 600, a pesar de representar más del 80% del capital y representar a cerca de 52.000 inversores. No obstante, a pesar de los debates, no se ha producido ninguna modificación en los derechos de voto.

C) PARTICIPACIÓN EFECTIVA

El número de votos registrados en las asambleas de Oikocredit oscila entre 100 y 150. El número de organizaciones asistentes es algo menor, porque cada miembro puede representar hasta otros dos miembros. No obstante, no se puede perder de vista que entre las 50 a 80 organizaciones miembro asistentes están, permanentemente, casi todas las Asociaciones

de Apoyo que, habitualmente, llevan la representación de otros dos miembros.

No es una participación que se antoje baja, teniendo en cuenta que sus miembros están distribuidos por todo el mundo y la asamblea se celebra físicamente, cada año en un lugar del mundo. El esfuerzo económico y de tiempo para acudir a la asamblea no es desdeñable, teniendo en cuenta que, junto a la asamblea, se desarrollan otros encuentros y visitas a proyectos financiados, que conlleven una estancia de 4 o 5 días. Durante esos días, se celebran sesiones verdaderamente abiertas, de información, construcción y preparación de decisiones, que son un ejercicio de participación de alta intensidad.

Fuera de la asamblea, las oportunidades de participación de sus miembros son reducidas, excepto en el caso de las Asociaciones de Apoyo que, por su carácter de brazo operativo para la atracción de inversiones, tienen una relación muy cercana con Oikocredit Internacional que las permite tener información de primera mano y mayor capacidad de influencia en los períodos entre asambleas.

D) BASE SOCIAL DISPERSA, Y NO IMPLICADA

Cuidar la relación con una base social de cerca de 600 miembros, desperdigados por todo el mundo, no es nada sencillo. Ofrecer a todos sus miembros información adecuada en tiempo y forma, y canales para recoger sus inquietudes y propuestas, es muy complejo. Más aún si se tiene en cuenta que un gran número de esos miembros tienen importes muy reducidos invertidos en Oikocredit desde hace décadas, y no se sienten concernidos por la marcha de la cooperativa.

Nuevamente, el debate está servido. ¿Hasta qué punto merece la pena cuidar a los miembros "durmientes", cuando esto es muy costoso económicamente y en recursos humanos?

E) BIPOLARIDAD DE LAS ASOCIACIONES DE APOYO

Podemos destacar un último elemento controvertido en la gobernanza de Oikocredit, que no es otro que el doble papel que juegan las Asociaciones de Apoyo como, por un lado, miembros de la cooperativa y, por otro, socio operativo de Oikocredit para atraer inversión. De hecho, las Asociaciones de Apoyo se han convertido en organizaciones profesionalizadas que han desarrollado una intensa actividad comunicativa y de marketing para que más personas y organizaciones se animen a invertir en Oikocredit.

Oikocredit depende mucho de las Asociaciones de Apoyo, porque son su principal fuente de fondos. Las Asociaciones de Apoyo lo saben, y son conscientes también de que, aunque teóricamente son miembros en clara minoría en las asambleas, su peso real de voto es determinante porque acuden fielmente a las asambleas, y con votos delegados.

Se produce entonces una situación que exige de las Asociaciones de Apoyo que discriñan bien en qué momentos desempeñan su papel de aliados operativos y en qué ocasiones se deben comportar como miembros

de la cooperativa, utilizando su fuerte capacidad de influencia de manera honesta, alejándose de los potenciales conflictos de interés.

4.3. MOMENTOS DE TRANSFORMACIÓN

A partir de 2014 se produce una serie de cambios drásticos y acelerados en el modelo de gobernanza de Oikocredit, motivados, principalmente, por requisitos regulatorios. Recorramos los tres momentos de transformación que se han debido, respectivamente, a la adaptación al *structuurregime* de Países Bajos, la imposibilidad de recoger capital a través de las Asociaciones de Apoyo y, por último, la necesidad de recoger información de los miembros para cumplimiento de la normativa contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

A) ADAPTACIÓN AL STRUCTUURREGIME

El *structuurregime* es la normativa neerlandesa sobre la estructura de los órganos de gobierno en las empresas a partir de un determinado tamaño. Las empresas con un capital igual o superior a 16 millones de euros, con comité de empresa⁵ y al menos 100 empleos en Países Bajos, están obligados a tener órganos de gobierno de dos niveles: un equipo ejecutivo y un Consejo Supervisor. Esto aplica también a las cooperativas. Hasta 2014 Oikocredit no había superado la cifra de 100 personas en Países Bajos, porque la mayoría de su equipo está en las oficinas en Latinoamérica, Asia y África, pero en 2014 se superó ese número y, obligatoriamente, tuvo que modificar su estructura.

Hasta ese momento Oikocredit contaba con un único Consejo de Administración con capacidad ejecutiva, que iba delegando cada vez más poderes en un "equipo de gestión" encabezado por la dirección general. La adopción del modelo a dos niveles exigió que existiese un "Consejo Supervisor" y un "Consejo de Dirección". El "Consejo de Supervisión" debe representar los intereses de sus miembros y tiene una función básicamente supervisora y fiscalizadora de la labor del "Consejo de Dirección", además de dar instrucciones sobre la dirección estratégica que debe tomar la organización, así como elegir a la persona que ostente la dirección general, que a su vez puede elegir al resto de miembros del "Consejo de Dirección", sobre el que recae toda la responsabilidad ejecutiva.

La elección de miembros al "Consejo Supervisor" se realiza en la asamblea general, entre candidatos propuestos por el propio "Consejo Supervisor", que la asamblea sólo puede rechazar si se da alguna circunstancia dentro de un listado tasado y objetivo de motivos recogidos en la normativa. El comité de empresa también tiene ese derecho.

En Oikocredit este modelo se ha vivido como una restricción a las posibilidades de participación y al mantenimiento del espíritu cooperativo. Por ello, se han realizado algunos movimientos, dentro de lo que permite

5 Recordemos que Oikocredit es una cooperativa de inversores, no una cooperativa de trabajo asociado. No tiene trabajadores cooperativistas, por lo que es natural la existencia de un comité de empresa para la representación sindical.

el corsé regulatorio, para mitigar estas limitaciones. La más relevante es la puesta en marcha de un “Consejo de Miembros”, que sí es elegido directamente por sus miembros en la asamblea anual, de entre candidaturas propuestas por sus miembros. Aunque este “Consejo de Miembros” no tiene ninguna capacidad decisoria, es un órgano consultivo previsto en los estatutos de la cooperativa y claramente influyente porque tiene reuniones periódicas con el “Consejo Supervisor” y el “Consejo de Dirección”. También se incorporan dos personas del “Comité de Miembros”, a título de asesores, al comité de nombramientos para la designación de candidatos al “Consejo Supervisor” y al equipo de trabajo para la selección de la dirección general. Hay que señalar que en este “Consejo de Miembros” se pretende que la mitad de sus componentes provenga de las Asociaciones de Apoyo y la otra mitad del resto de miembros; sin duda motivado por el debate abierto sobre la representatividad de sus inversores, que ya señalábamos anteriormente.

B) IMPOSIBILIDAD DE RECOGER CAPITAL A TRAVÉS DE ASOCIACIONES DE APOYO

El modelo operativo de Oikocredit para la recogida de capital era claramente atípico. El capital se canalizaba a través de Asociaciones de Apoyo, que disponían de vehículos o productos pseudo-financieros. Ni el tipo de organización (asociaciones) ni los vehículos son los habituales recogidos en la normativa de intermediación financiera. Esta situación, en la medida que los fondos aumentaban y la regulación financiera se iba haciendo más estricta, representaba un riesgo real para la cooperativa. Por esto motivo, después de un largo análisis, se produjo un profundo cambio por el que Oikocredit emitía un nuevo producto de capital social, complementario a las “acciones” clásicas (con derecho de voto). Este nuevo producto consiste en “participaciones sin derecho de voto”, que tienen exactamente los mismos derechos económicos y riesgos que las acciones. La diferencia fundamental radica en que las “acciones” sólo las podían adquirir las organizaciones que se admiten como miembros de la cooperativa, mientras que las “participaciones” las puede adquirir cualquier persona u organización. Y, en ambos casos, son productos regulados, con su propio folleto informativo depositado en la entidad neerlandesa reguladora de mercados financieros.

A pesar de la transformación, la participación de las personas en la gobernanza de la cooperativa se ve preservada porque se ofrece a todas las inversoras preexistentes que se mantengan como socias de las Asociaciones de Apoyo, que las representan en la asamblea anual de la cooperativa. También las nuevas inversoras tienen la posibilidad de ser, simultáneamente, inversoras en la cooperativa y socias en la asociación más cercana.

Con esta transformación se ve radicalmente modificada la tarea de las Asociaciones de Apoyo. Toda la inversión vehiculada a través de las Asociaciones de Apoyo ha migrado al nuevo producto, emitido y administrado directamente por Oikocredit Internacional. Sin embargo, las Asociaciones de Apoyo no pasan a ser meros canales de representación

de sus inversoras, sino que mantienen una labor comunicativa intensa para dar a conocer Oikocredit en sus respectivos territorios para que aquellas personas y organizaciones que tengan interés en invertir se aproximen a Oikocredit Internacional para materializar su inversión. Y, junto a ello, las asociaciones siguen desarrollando actividad educativa y sensibilizadora sobre las inequidades económicas y las iniciativas en las que Oikocredit es activa para reducirlas (microfinanzas, agricultura inclusiva, energías renovables, finanzas éticas, comercio justo, descarbonización...).

No obstante, los cambios en la naturaleza de las actividades de las asociaciones y la relación operativa con Oikocredit Internacional no son desdeñables. Por ejemplo, buena parte del personal contratado por las Asociaciones de Apoyo ha pasado a estar en nómina de Oikocredit Internacional. Y, a efectos de gobernanza, la mutación de su papel como vehículo de inversión a promotor de Oikocredit, implica también una mutación en su capacidad de influencia en la cooperativa.

c) **NECESIDAD DE RECOGER INFORMACIÓN DE MIEMBROS PARA CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA CONTRA BLANQUEO DE CAPITALES Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO**

Las entidades financieras tienen la obligación de recoger información exhaustiva de sus clientes para evaluar el riesgo de que estén intentando realizar operaciones de blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo. Es lo que se conoce en el sector como KYC, del inglés *know-your-client* (conoce a tu cliente). En el caso de Oikocredit los miembros son inversores y Oikocredit se ha visto obligada a recoger esa información de sus aproximadamente 600 miembros.

Recordemos que estos miembros están dispersos por todo el globo, que son organizaciones (no personas físicas) y tienen, habitualmente, muy poco capital invertido en Oikocredit. La exigencia documental para organizaciones implica identificar a todas las personas físicas propietarias⁶ o con capacidad de control. Muchas de las organizaciones miembro se encuentran en contextos con bajo nivel de formalidad, por lo que no pueden aportar esa documentación. En no pocas ocasiones, para las organizaciones supone un esfuerzo que no quieren asumir, y no remiten la documentación. Y, en otras tantas ocasiones, las organizaciones han aprovechado el contacto para recuperar su exigua inversión y dejar de ser miembros de una organización en la que de facto no participan.

El resultado ha sido que a finales de 2024 el número de miembros se ha reducido hasta 222, con un descenso brusco desde los 490 de finales de 2023 debido, precisamente al proceso KYC.

⁶ Se conocen como UBO (*ultimate business owner*) y son las personas que tienen, en última instancia, directa o indirectamente, control efectivo sobre la organización. En el caso de organizaciones no basadas en capital (cooperativas, asociaciones, fundaciones, iglesias...) se deben identificar los pseudo-UBOs, es decir, los miembros de los órganos de decisión.

D) ÚLTIMAS TRANSFORMACIONES

Junto a estas tres transformaciones profundas, en el periodo 2024-2025 se han producido también algunas adaptaciones de menor rango. Por ejemplo, se ha modificado la política de remuneración de los miembros del "Consejo Supervisor", pasando de ser una mera compensación por el lucro cesante derivado de la dedicación al consejo -si se producía- a ser una remuneración fija con la intención de atraer personas con mejor perfil y capacidades. Otra adaptación relevante ha sido permitir que las asambleas se celebren o que se pueda asistir a ellas de manera remota (online). También es reseñable la puesta en marcha de webinars trimestrales en los que el "Consejo de Dirección" da cuentas a los miembros sobre los resultados del trimestre anterior.

Más recientemente, la cooperativa ha dado el primer paso para compensar el desequilibrio tanto en volumen de capital como en número de inversores entre los miembros (propietarios de acciones) y los partícipes sin derecho a voto. Esta compensación se realiza mediante la asignación de votos adicionales a las Asociaciones de Apoyo en función del número de partícipes que exista en el territorio cubierto por la asociación. En concreto, se asigna un voto adicional por cada 2.000 partícipes en cada país, con un límite de 32 votos adicionales por país. El número de partícipes a la fecha de escritura de este artículo (junio de 2025) ronda los 46.400. En el caso en que existan varias Asociaciones de Apoyo en un determinado país, los votos adicionales se distribuyen proporcionalmente al número de socios de las asociaciones. Si existen más asociaciones que votos adicionales, se asignan de forma rotativa cada año.

El último movimiento que ha puesto en marcha Oikocredit en materia de gobernanza, aún como experiencia piloto, consiste en abrir procesos de diálogo a los que se invita a todos los inversores, tanto organizaciones-miembro como inversores con participaciones, usando a las Asociaciones de Apoyo como nodos para realizar los encuentros de diálogo en cada región.

Hasta aquí, hemos procurado realizar un ejercicio descriptivo de la evolución de la gobernanza en Oikocredit, sin elementos valorativos. Pero esbozando las claves para poder extraer las fortalezas y debilidades, las luces y las sombras que nos permitan descubrir las vías de avance para reforzar el modelo cooperativo al que aspira Oikocredit.

5. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE OIKOCREDIT A LA LUZ DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995), las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Dichos valores se complementan con unos valores éticos compartidos por los miembros de este tipo de organizaciones (honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás) que, de forma conjunta con los primeros, definen los principios

cooperativos, comunes a todas las cooperativas independientemente del tipo, del tamaño, del sector o de su ubicación geográfica.

Los 7 principios cooperativos son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son, por tanto, los elementos clave de su idiosincrasia. Después de haber descrito las características específicas de Oikocredit y la evolución de su modelo organizativo, en esta sección entramos a analizar la entidad en base a su cumplimiento de los principios cooperativos.

A) ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

Este principio hace referencia a la apertura de las organizaciones cooperativas, con una membresía voluntaria, abierta a todas las personas que quieran utilizar los servicios que ofrecen, y sin ningún tipo de discriminación, siempre que se acepten las condiciones de membresía y los reglamentos internos especificados por cada cooperativa en concreto. En el caso de Oikocredit, parece evidente que se cumple este principio en gran medida.

No obstante, estamos hablando de una cooperativa de organizaciones, que únicamente acepta como miembros directos a personas jurídicas, y además con unas características muy específicas (tal como se ha detallado en el apartado 3). Así pues, podríamos decir que la adhesión voluntaria y abierta a la cooperativa no sería posible (o por lo menos, no de forma plena y directa) para personas físicas que quisieran asociarse a ella. Sin embargo, esa salvedad queda generalmente compensada con creces mediante la posibilidad para las personas físicas de asociarse a las asociaciones de apoyo de su territorio, que comparten también los valores del cooperativismo, y que les permiten participar de forma indirecta en la cooperativa internacional a nivel de gobernanza. También existe la posibilidad de que cualquier persona individual participe de forma similar, siendo parte de otras organizaciones socias (iglesias, "miembros de proyecto", u organizaciones afines). Para que las personas físicas puedan beneficiarse también de los servicios que ofrece la cooperativa (principalmente la posibilidad de invertir sus ahorros con criterios éticos) precisamente se creó en 2023 el nuevo producto de inversión consistente en "participaciones sin derecho de voto", complementarias a las "acciones" clásicas (restringidas a organizaciones socias directas de la cooperativa). Y para garantizar también la libertad de salida, la cooperativa tiene establecida la posibilidad de retirada cada mes, desinvirtiendo en dicho producto.

B) GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS MIEMBROS

Siendo Oikocredit una cooperativa de organizaciones, ha cumplido de forma estricta durante casi toda su existencia el principio de gestión democrática de los miembros, en base al cual todos los miembros tienen el mismo derecho a voto, hasta 2024, cuando se modificó el sistema de votación.

Independientemente de esta cuestión, la cooperativa cuenta con otros mecanismos de participación democrática más allá del simple voto en las

Asambleas Generales, como por ejemplo: el Consejo de Miembros, los espacios de debate y trabajo conjunto entre Asociaciones de Apoyo y el equipo técnico de la cooperativa, o la reciente experiencia piloto consistente en abrir procesos de diálogo a los que se invita a todos los inversores (tanto personas físicas como jurídicas). En cualquier caso, otra cuestión a mejorar sería el porcentaje de participación de los miembros directos en las Asambleas, que a pesar de ser aceptable (entre 15%-30% del total de miembros) podría ser mayor. De hecho, seguramente podrían mejorarse los procesos o herramientas para fomentar la gestión democrática en una cooperativa de este tipo, aunque también es cierto que hay una tipología de miembros "durmientes" que siempre sería complicado que llegasen a participar activamente en la gestión democrática de la organización.

c) PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SUS MIEMBROS

Se podría decir que desde la creación de las nuevas "participaciones sin derecho a voto" (principalmente en manos de personas físicas), los miembros en Oikocredit han vuelto a contribuir de forma considerablemente equitativa al capital de la cooperativa. Antiguamente, cuando la mayor parte del capital se canalizaba a través de las Asociaciones de Apoyo, había una diferencia muy destacable en los porcentajes de capital en manos de cada miembro directo de Oikocredit, con algunos teniendo únicamente una acción valorada en 200€ y otros canalizando decenas de millones de euros.

Como hemos comentado en relación al principio anterior, el control del capital se lleva a cabo de forma democrática (con las condiciones y salvedades explicadas previamente).

Por otro lado, cabe destacar que la cooperativa posee (como propiedad común) un nivel de reservas considerable (por encima de los 80 millones de euros al cierre del ejercicio 2024). Y finalmente, los miembros (y también inversores en "participaciones sin derecho a voto") participan económicamente en los beneficios de la cooperativa mediante el cobro de dividendos anuales. Estos deben ser aprobados en la Asamblea General Anual, y nunca han sido mayores a un 2% anual para el capital en poder de cada miembro o inversor/a, de forma que, en ejercicios con un nivel de beneficios más elevado, se han destinado tales fondos a incrementar las reservas y fondos propios de la cooperativa.

d) AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

A la luz del cumplimiento de los principios anteriores, se puede afirmar que Oikocredit es efectivamente una organización autónoma gestionada por sus miembros (gestión delegada en el día a día en el Consejo de Administración, y supervisada por el Consejo de Supervisión, y en menor medida por el Consejo de Miembros). De hecho, el incremento de su capital proveniente de las que se podrían llegar a considerar "fuentes externas" (inversores/as particulares), nunca ha llegado a suponer una pérdida efectiva del control democrático de los miembros directos de la cooperativa, incluso con el nuevo sistema de votos adicionales introducido a partir de 2024.

E) EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Oikocredit ofrece educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, equipo técnico, e incluso a su base social de personas inversoras (no miembros directos de la cooperativa). También cabe destacar el ejemplar énfasis en actividades de sensibilización y Educación para el Desarrollo, especialmente llevadas a cabo por las Asociaciones de Apoyo, sobre todo a partir del momento en que dejan de canalizar capital de personas inversoras, y enfocan gran parte de su trabajo a este rol de sensibilización y educación. Por último, aunque no directamente relacionado con la gobernanza, hay que destacar el programa de desarrollo de capacidades que ofrece Oikocredit a sus "miembros de proyecto" actuales y potenciales, y que en 2024 benefició a 151 organizaciones, mediante 64 iniciativas de formación y asesoramiento por valor de 1,4 millones de euros (Oikocredit, 2024a).

F) OTROS PRINCIPIOS

Los principios de "cooperación entre cooperativas" e "interés por la comunidad" no tienen una vinculación directa con la gobernanza cooperativa como lo puedan tener los cinco anteriores. Oikocredit también procura satisfacer estos dos principios y en sus informes anuales puede observarse que ha tejido una densa red de relaciones con redes cooperativas, y que su actividad está enfocada plenamente a fomentar el desarrollo sostenible e inclusivo de las comunidades en las que actúa (Oikocredit, 2024a).

6. CONCLUSIONES

No son abundantes las investigaciones sistemáticas sobre los modelos de gobernanza cooperativa y su vinculación con el éxito o fracaso de las organizaciones cooperativas. Birchall (2017) realiza un extenso análisis de la estructura de gobernanza de las mayores cooperativas a nivel mundial y determina que una cooperativa con un gobierno sano debe equilibrar tres elementos: la capacidad de escuchar la voz de los miembros, asegurar un sistema suficientemente representativo de los miembros y consolidar el nivel de capacidades y experiencia suficiente para una buena supervisión y dirección estratégica del negocio. Aboga por un sistema de dos consejos: uno representativo y elegido directamente por los miembros (Consejo de Miembros -*Member Council*-) y otro conformado por personas expertas (Consejo de Administración -*Board of Directors* o *Supervisory Board*-) con suficiente independencia para un control y dirección eficaz de los órganos gestores operativo (Dirección General, equipo directivo -*Management Board*-). Ambos consejos, según Birchall, deben estar complementados por canales específicos para recoger las opiniones de los miembros, de forma más o menos vinculante en función de los temas.

De acuerdo a la propuesta de Birchall, mientras que las personas que componen el *Member Council* deben ser elegidas por componentes de entre los propios miembros, las personas que se incorporen al *Board of Directors* debe ser propuestas por este propio consejo, y refrendadas por

los miembros, para, precisamente, asegurar la capacidades y conocimientos necesarias para ejercer su labor. Para generar un sano equilibrio de poder, debe existir cierta tensión entre ambos órganos, confiriendo al *Member Council* capacidades de influencia tales como tener presencia en el comité de nombramientos que propone candidaturas al *Board of Directors* y otros órganos, o que los planes estratégicos tengan que venir refrendados por el *Member Council*.

Finalmente, Birchall aboga por movilizar a los miembros en encuentros locales o utilizando los canales digitales para incentivar la participación de los miembros, con las salvaguardas necesarias para que ningún grupo con un interés particular pueda copar y pervertir esas vías de participación.

Podemos observar que la gobernanza en Oikocredit responde de manera bastante satisfactoria a esta propuesta. La existencia de los dos consejos ("Consejo Supervisor" y "Consejo de Miembros") encaja casi plenamente en el modelo equilibrado que se plantea, si bien adolece quizá de mayor capacidad ejecutiva y de influencia por parte del "Consejo de Miembros", por ejemplo, respecto de las candidaturas y nombramientos.

Aunque quizá la mayor debilidad del sistema de gobernanza de Oikocredit sea, aparentemente, la escasez de canales para asegurar la participación de los miembros. En la práctica, esta debilidad es matizable porque los miembros de Oikocredit son aproximadamente 220 organizaciones y el número de votos emitidos en las últimas asambleas ronda los 75 y buena parte de ellos provenientes de asistentes en persona⁷, lo que indica un alto grado de participación.

No obstante, queda mucho por mejorar para hacer presente la voz de las cerca de 46.000 personas y organizaciones que invierten en la cooperativa. Oikocredit es, conceptualmente, aunque no jurídicamente, una cooperativa de inversores (de usuarios, de consumidores), con la participación mediada a través de organizaciones (Asociaciones de Apoyo). Los mecanismos para recoger los intereses y demandas de estos inversores son aún débiles, si bien se están dando los primeros pasos para reforzarlos.

Así, en este proceso de innovación organizativa, Oikocredit podrá mantener el alto nivel alcanzado en el cumplimiento de ciertos principios cooperativos y mejorar en aquellos otros, para conservar su esencia cooperativa centrada en sus miembros y en su misión ante los retos que los actuales y futuros escenarios presentan.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional (1995): *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*, <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

7 Las asambleas se celebran, en los últimos años, de forma dual: presencial y remota (on-line).

- Alianza Cooperativa Internacional (2013): *Plan para una Década Cooperativa*. <https://ica.coop/es/medios/biblioteca/fact-sheets-brochure-leaflet/plan-decada-cooperativa>
- Basterretxea, I., Cornforth, C. & Heras Saizarbitoria, I. (2020): Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43, 362 - 387. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>
- Birchall, J. (2014): *The governance of large co-operative businesses A research study for Co-operatives UK*.
- Birchall, J. (2017): *The governance of large co-operative businesses A research study for Co-operatives UK (2º ed)*
- Chaves, R., Soler, F. & Sajardo, A. (2008): Cooperative governance: The case of Spanish credit cooperatives. *Journal of Cooperative Studies*, 41(2), 30-37.
- Dasuki, R. & Lestari, A. (2019): "Implementation of Good Corporate Governance to the Value of Cooperative Company". *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*. <https://doi.org/10.30740/j.v2i1.33>
- De Souza, L. (2018): La utilización del modelo de gobernanza policéntrica, de Elinor Ostrom, como medio de salvaguardar la efectividad de la gestión democrática de las cooperativas en las situaciones de representación delegada. *Deusto Estudios Cooperativos*, (10), 75-99. <https://doi.org/10.18543/DEC-10-2018PP75-99>
- Jamaluddin, F., Saleh, N., Abdullah, A., Hassan, M., Hamzah, N., Jaffar, R., Aziz, S. & Embong, Z. (2023): Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 13. <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Jansen, A., Maheler, A. & Wegner, D. (2018): Cooperative governance and the legitimacy dilemma: A case study in credit cooperative. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (USM)*, 17(3), 61-80. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i3.2602>
- O'Hara Alves Sobrinho, F.S., Pinto De Almeida Bizarria, F., Sampaio Barbosa, F.L., Vieira Santos, A.J. & Da Mota Silva, R. (2022): Boas práticas em governança e princípios cooperativos documentadas pela aroundtheworld.coop, *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2(12) (octubre-diciembre), 11-34.
- Oikocredit (2024a): *Annual Report 2024: Adapting and succeeding together*. file:///Users/aitzibermugarr/Downloads/Oikocredit-Annual-Report-2024-secured_ENG.pdf
- Oikocredit (2024b): *Impact Report 2024: Achieving more where change matters*. file:///Users/aitzibermugarr/Downloads/Oikocredit-Impact-Report-2024-ENG-digital-3.pdf

- Oikocredit (2025): *Oikocredit en Q1-2025* (informe trimestral) <https://www.oikocredit.org/es/news/datos-del-primer-trimestre-de-2025/>
- Ostrom, E. (1990): *Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, New York.
- Romero, M.J. (2021): "Revisión Sistemática del Concepto Gobernanza Cooperativa" *Ciencias administrativas*, 18.

FUENTES DE FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS
Esta investigación no recibió financiamiento externo.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Todos los autores han contribuido por igual en esta investigación y la posterior elaboración del artículo.