



INFORMES ESTRATÉGICOS

Economía Social, Cooperativismo y Mutualismo



¿Quién sostiene el “nosotros”?

“Gobernanza cooperativa y capital social en tiempos de individualismo”

Agosto 2026



¿Qué ocurre cuando una organización concebida y fundada sobre el “nosotros” comienza a ser vivida desde el “yo”?

↔ Cuando cambia la cultura, cambian las organizaciones

Las organizaciones no existen en el vacío. Se crean, se desarrollan y toman decisiones dentro de un contexto social que influye profundamente en la forma en que las personas se relacionan entre sí, participan, confían y construyen proyectos comunes.

Por eso, comprender los desafíos actuales de la gobernanza organizacional requiere mirar más allá de la propia organización y preguntarse qué está ocurriendo con la cultura que la rodea.

Durante buena parte del siglo XX, una parte importante de la vida social se organizaba alrededor de instituciones colectivas.

Los clubes, las cooperadoras escolares, las asociaciones vecinales, las bibliotecas populares, las mutuales y las cooperativas eran espacios donde las personas no solo recibían servicios, sino que también participaban, debatían, colaboraban y asumían responsabilidades compartidas.

La pregunta habitual era: “¿Cómo resolvemos esto entre todos?”

En las últimas décadas esa lógica comenzó a transformarse. Las sociedades contemporáneas fueron consolidando patrones culturales que privilegian la **autonomía individual**, el **consumo personalizado** y la **responsabilidad individual** como principales formas de interpretar el bienestar y el progreso.



Las personas siguen necesitando de los otros, pero cada vez con mayor frecuencia se vinculan con las organizaciones desde una lógica de usuario, cliente o consumidor.

Este cambio no debe entenderse como un juicio moral sobre las personas, sino como una transformación cultural de gran alcance.

Las tecnologías digitales, la inmediatez, la hiperpersonalización de los servicios, la competencia permanente y la valoración del desempeño individual modificaron las expectativas con las que nos acercamos a las instituciones. Esperamos respuestas rápidas, soluciones adaptadas a nuestras necesidades particulares y beneficios concretos por el tiempo y los recursos que aportamos.



Las cooperativas no son ajenas a este proceso. Aunque nacieron para organizar respuestas colectivas a necesidades compartidas, hoy operan en un entorno donde predominan referencias culturales muy diferentes a las que dieron origen al movimiento cooperativo.



La tensión aparece cuando una organización fundada sobre el “nosotros” comienza a ser vivida desde el “yo”.

Este fenómeno atraviesa a las cooperativas de servicios públicos, de trabajo, de vivienda, de consumo y también a muchas otras organizaciones sociales y de la economía social.

No se expresa únicamente en una menor asistencia a las asambleas o en la dificultad para renovar dirigentes. Se manifiesta, sobre todo, en un cambio de identidad: el asociado deja de percibirse como **parte de una empresa colectiva** y comienza a relacionarse con la cooperativa principalmente como un **receptor de prestaciones**.

Comprender esta transformación es el primer paso para abordar el problema de la gobernanza.

Porque las organizaciones pueden modernizar su infraestructura, incorporar tecnología, mejorar sus procesos y alcanzar equilibrio económico. Sin embargo, si el vínculo entre las personas y el proyecto colectivo se debilita, también comienza a erosionarse el activo más importante que posee cualquier organización cooperativa: su capital social.

El desafío, entonces, no consiste en intentar volver a un pasado idealizado, sino en reconocer que la cultura cambió y que las formas de construir pertenencia también deben cambiar.



La cooperación nunca fue un resultado automático; siempre fue una construcción social. Y en el contexto actual, esa construcción requiere ser pensada, gestionada y sostenida con la misma seriedad con la que se administran los recursos económicos y los servicios que la cooperativa presta a su comunidad.



Las organizaciones construidas sobre el "nosotros"

No todas las organizaciones se sostienen sobre los mismos principios. Mientras las empresas de capital tienen como finalidad principal generar valor económico para sus propietarios, las organizaciones de la economía social encuentran su razón de ser en la capacidad de un grupo de personas para resolver necesidades comunes mediante la acción colectiva.

Las cooperativas, las mutuales, las asociaciones civiles y otras organizaciones de la sociedad civil y entidades de la economía social nacen de una decisión compartida: la de organizarse para alcanzar objetivos que difícilmente podrían lograrse de manera individual.



Su origen no está en la acumulación de capital, sino en la construcción de confianza, reciprocidad y cooperación.

Esta diferencia no es menor. Mientras en una empresa tradicional el vínculo principal entre la organización y las personas suele establecerse a través de una relación comercial o laboral, en una cooperativa el asociado es, simultáneamente, usuario de los servicios, propietario de la organización y responsable de su gobierno democrático.

Esa triple condición constituye uno de los rasgos distintivos del modelo cooperativo y explica buena parte de sus fortalezas, pero también de sus desafíos.

Cuando esa identidad se debilita y el asociado comienza a percibirse únicamente como un usuario o un cliente, la organización no pierde solamente participación institucional. Pierde parte de aquello que le da sentido como empresa de propiedad colectiva. La relación deja de construirse sobre la corresponsabilidad y comienza a basarse, casi exclusivamente, en la expectativa de recibir un servicio eficiente.



En este contexto, la acción colectiva deja de ser una consecuencia natural de la pertenencia y pasa a convertirse en un desafío permanente de gestión.



El compromiso, la participación y la confianza ya no pueden suponerse; necesitan ser promovidos, fortalecidos y renovados de manera sistemática.

Esto obliga a repensar el modo en que las organizaciones de la economía social entienden su propia sostenibilidad.

Durante mucho tiempo, la atención estuvo puesta principalmente en los **indicadores económicos y financieros**, condición indispensable para garantizar la continuidad institucional. Sin embargo, la experiencia demuestra que esos indicadores, aunque necesarios, **no resultan suficientes para explicar la fortaleza de una organización** cuyo principal diferencial reside en las personas que la integran y en la calidad de los vínculos que construyen entre sí.



En este sentido, la sostenibilidad de una cooperativa no depende únicamente de la solidez de su patrimonio económico o de la eficiencia de sus servicios. Depende también de su capacidad para generar confianza, fortalecer la identidad cooperativa, promover la participación y construir objetivos compartidos. En otras palabras, depende de su capacidad para gestionar su patrimonio social.

Lejos de ser un recurso intangible de importancia secundaria, **el patrimonio social constituye un activo estratégico**. Es el que permite sostener la legitimidad institucional, facilitar los procesos de innovación, afrontar los conflictos internos y fortalecer la resiliencia frente a contextos económicos y sociales cada vez más complejos.



Allí donde el patrimonio social se fortalece, la organización encuentra mayores capacidades para adaptarse, crecer y proyectarse en el tiempo. Allí donde se deteriora, incluso las organizaciones económicamente sólidas comienzan a perder cohesión, sentido de pertenencia y capacidad de acción colectiva.

Por ello, el desafío de las organizaciones de la economía social no consiste únicamente en administrar eficientemente sus recursos, sino en comprender que **la construcción del "nosotros" es una tarea permanente**. Porque la cooperación no es un punto de partida garantizado por la forma jurídica de una organización; es un proceso que debe ser cultivado todos los días.



Gestionar el patrimonio social: un desafío estratégico para la gobernanza

Durante mucho tiempo, la gestión organizacional estuvo asociada casi exclusivamente a la administración de recursos tangibles: infraestructura, equipamiento, tecnología, patrimonio económico y resultados financieros. Sin embargo, las organizaciones contemporáneas —y particularmente las organizaciones de la economía social— enfrentan un desafío que trasciende la eficiencia económica: **sostener los vínculos que hacen posible la acción colectiva.**



En este contexto, proponemos incorporar una dimensión que con frecuencia permanece invisibilizada en los procesos de dirección y gobierno: la gestión del patrimonio social.

Entendemos por patrimonio social el **conjunto de activos intangibles** que hacen posible la vida colectiva de una organización: su identidad, sus valores, la confianza entre sus integrantes, el sentido de pertenencia, la memoria institucional, la cultura organizacional, los liderazgos, las capacidades para cooperar y la voluntad de construir un proyecto común.

A diferencia del patrimonio económico, este activo no puede adquirirse mediante una inversión ni registrarse en un balance contable.



Se construye a lo largo del tiempo mediante experiencias compartidas, prácticas coherentes, espacios de participación y decisiones que fortalecen la confianza. Del mismo modo, también puede deteriorarse cuando la organización deja de generar instancias de encuentro, comunicación y construcción colectiva.

Gestionar el patrimonio social implica reconocer que estos activos requieren la misma atención estratégica que los recursos financieros o la infraestructura. No se trata únicamente de preservar una tradición institucional, sino de desarrollar capacidades organizacionales que permitan sostener la cooperación en contextos cada vez más complejos y cambiantes.

Desde esta perspectiva, la gobernanza deja de entenderse exclusivamente como un conjunto de normas, procedimientos o estructuras de decisión. Gobernar también significa crear las condiciones para que las personas quieran involucrarse, confíen en la organización, compartan un propósito y encuentren sentido en formar parte de un proyecto colectivo.

Esta mirada supone un **cambio importante** respecto de los enfoques tradicionales de gestión.



En muchas organizaciones se invierten importantes recursos en mejorar procesos, incorporar tecnología o ampliar servicios, pero se

dedica escaso tiempo a fortalecer los vínculos que sostienen la organización. Sin embargo, son precisamente esos vínculos los que permiten atravesar las crisis, renovar los liderazgos, construir consensos y mantener la legitimidad institucional.

Cuando el patrimonio social se fortalece, emerge lo que la literatura denomina capital social: una red de relaciones basada en la confianza, la cooperación y la reciprocidad que incrementa la capacidad de una organización para actuar colectivamente.



En otras palabras, el capital social no constituye un recurso independiente, sino la expresión dinámica de un patrimonio social adecuadamente gestionado.

Esta relación permite comprender por qué dos organizaciones con recursos económicos similares pueden obtener resultados institucionales muy diferentes. Aquella que logra construir confianza, fortalecer la identidad colectiva y promover una participación significativa dispone de mayores capacidades para innovar, resolver conflictos y adaptarse a escenarios de incertidumbre.

Por el contrario, cuando el patrimonio social deja de ser una prioridad de la gestión, comienzan a manifestarse síntomas que muchas organizaciones conocen bien: disminuye la participación, se debilita el sentido de pertenencia, aumentan las relaciones transaccionales y la organización empieza a ser percibida principalmente como una prestadora de servicios. En ese proceso, el "nosotros" pierde fuerza frente al "yo", y la lógica cooperativa comienza a ceder terreno frente a la lógica del mercado.

Gestionar el patrimonio social no es una tarea accesoria ni un complemento de la administración económica. Es una responsabilidad estratégica de la gobernanza. Porque, en definitiva, la principal ventaja competitiva de las organizaciones de la economía social no reside únicamente en los servicios que prestan, sino en su capacidad para movilizar personas alrededor de un propósito compartido.



Cuando el patrimonio social se debilita, también se debilita la gobernanza

La pérdida de patrimonio social no afecta únicamente la participación o el sentido de pertenencia. También puede modificar el equilibrio interno de poder y decisión de las organizaciones. Cuando se debilitan los vínculos entre los integrantes, disminuye la participación y se pierde capacidad colectiva para comprender, debatir y decidir sobre el rumbo institucional.

En ese contexto, la complejidad creciente de la gestión puede llevar a que las organizaciones se apoyen cada vez más en sus equipos profesionales, gerencias o CEO para resolver cuestiones que exceden la administración cotidiana. La profesionalización de la gestión es necesaria y constituye una fortaleza; el riesgo aparece cuando el conocimiento técnico y la capacidad operativa

comienzan a reemplazar, en lugar de complementar, la función de los órganos de gobierno.

En las cooperativas, esto adquiere una relevancia particular. El Consejo de Administración no es una instancia formal que supervisa a la gerencia: es el órgano responsable de conducir políticamente la organización en representación de sus asociados.



Para ejercer ese rol necesita información, capacidades, participación y, fundamentalmente, un vínculo activo con la base social.

Por eso, fortalecer el patrimonio social también significa fortalecer la capacidad de gobierno. Una organización con asociados involucrados, identidad compartida y vínculos de confianza genera mejores condiciones para que sus órganos de conducción puedan ejercer efectivamente su responsabilidad. La profesionalización debe aportar conocimiento y herramientas para gobernar mejor, no producir un desplazamiento de la función de gobierno hacia la gestión.

Esta tensión no es exclusiva de las cooperativas. Puede observarse también en asociaciones civiles y otras organizaciones de la economía social cuando el debilitamiento de la participación genera una creciente dependencia de quienes concentran el conocimiento, la información y la gestión cotidiana.



En definitiva, una organización puede profesionalizar su gestión sin desprofesionalizar su gobierno. El desafío consiste en construir una relación virtuosa entre ambos: equipos de gestión capaces y órganos de gobierno con capacidad real para orientar, decidir, controlar y representar el proyecto colectivo.



A modo de cierre, la mirada de Factor C

Las organizaciones sociales en general y las de la economía social en particular, tienen por delante un desafío que excede la gestión económica y financiera. En una sociedad donde las relaciones se vuelven cada vez más individuales, personalizadas y transaccionales, sostener una organización construida sobre la cooperación requiere una tarea deliberada: construir y gestionar el patrimonio social que hace posible el "nosotros".

La participación, la confianza, la identidad y el sentido de pertenencia no son atributos permanentes de una organización. Se construyen a partir de experiencias, vínculos, decisiones y prácticas concretas. Por eso, también pueden debilitarse cuando dejan de ser parte de las prioridades de la gestión.

Las cooperativas, mutuales, asociaciones civiles y demás organizaciones de la economía social necesitan atender simultáneamente sus resultados económicos, financieros e institucionales y aquello que no aparece en sus balances: la calidad de los vínculos que sostienen su proyecto colectivo.

Gestionar el patrimonio social supone, entonces, reconocer que las personas no son solamente integrantes, usuarios o beneficiarios de una organización. Son parte de su principal activo estratégico.

El desafío no consiste en recuperar un pasado idealizado ni en resistir los cambios culturales de nuestro tiempo. Consiste en encontrar nuevas formas de construir comunidad, participación y compromiso en las condiciones sociales actuales.

Porque una organización colectiva no nace fuerte. Se hace fuerte.



Y su fortaleza no depende únicamente de los recursos que posee, sino también de las personas que la integran, de los vínculos que construyen y de su capacidad para seguir encontrando respuestas colectivas a necesidades que, aunque cada vez las experimentemos de manera más individual, continúan siendo profundamente sociales.

El futuro de las organizaciones de la economía social dependerá, en buena medida, de su capacidad para gestionar aquello que las hace diferentes: su patrimonio social.



www.factorc-consultores.com.ar

factorc.consultores@gmail.com

(54) 3571 563049