

Artículo Original**¿Cómo citar este artículo?**

Jordán Salivia, U. (2026). Marco conceptual para clasificar y analizar la intensidad de la integración cooperativa en Puerto Rico. *Revista Científica Administrar lo Público*, 3(1), 54-70. <https://doi.org/10.15517/jm3yrj65>

Recibido: 4 de setiembre, 2025

Aceptado: 17 de agosto, 2026

Publicado: 31 de agosto, 2026

Acceda a la revista completa:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ralp>

Directora y editora general de la Revista Científica Administrar lo Público:
Dra. Laura Sariego Kluge, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica
<https://orcid.org/0000-0002-1912-2257>

Oficina de Conocimiento Abierto, Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica. 2060 Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica. San Pedro de Montes de Oca. San José, Costa Rica.



Marco conceptual para clasificar y analizar la intensidad de la integración cooperativa en Puerto Rico¹

Conceptual Framework for Classifying and Analyzing the Intensity of Integration Among Cooperatives in Puerto Rico

 Urayoán Jordán Saliviaⁱ

ⁱ Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico – Recinto Río Piedras, San Juan, Puerto Rico. urayoan.jordan@upr.edu

Resumen

Este artículo parte de la premisa de que, a pesar de la importancia estratégica del movimiento cooperativo en Puerto Rico, persiste la ausencia de un marco sistemático que permita clasificar y analizar las actividades de integración entre cooperativas. Tal ausencia limita la capacidad del sector cooperativo para avanzar en el cumplimiento del sexto principio cooperativo: la cooperación entre cooperativas. A partir de una metodología de análisis conceptual basada en una revisión de la literatura sobre cooperativismo y alianzas estratégicas, así como del estudio comparativo de casos internacionales y locales, este artículo propone un marco conceptual para clasificar y analizar la intensidad de la integración cooperativa en Puerto Rico. El marco clasifica las actividades de integración en tres categorías – integración de baja intensidad, integración de intensidad media e integración de alta intensidad – según su grado de formalización, los recursos comprometidos y la profundidad del compromiso organizacional. Se incluyen actividades como uso de servicios, educación, acuerdos estratégicos, empresas conjuntas y la creación de cooperativas de segundo y tercer grado. El estudio también argumenta que una integración de mayor intensidad, cuando se implementa en condiciones organizacionales favorables, puede generar beneficios sustantivos, como la ampliación de servicios, la reducción de costos operativos y el fortalecimiento de la solidaridad interna. Asimismo, el marco podría aportar insumos para el diseño de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del movimiento cooperativo. Este trabajo, orientado teóricamente, no presenta evidencia empírica, sino que establece una base analítica para futuras investigaciones y para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del movimiento cooperativo en la isla, con implicaciones relevantes para el desarrollo socioeconómico sostenible de Puerto Rico.

Palabras clave: cooperación entre cooperativas; alianzas estratégicas; desarrollo; economía solidaria; economía social; movimiento cooperativo

¹ Este artículo deriva parcialmente de la tesis doctoral del autor titulada *Integration of the Cooperative Movement: The Case of Puerto Rico*, presentada en University of Baltimore en 2020.

Abstract: This article is based on the premise that, despite the strategic importance of the cooperative movement in Puerto Rico, there remains a lack of a systematic framework for classifying and analyzing integration activities among cooperatives. This gap limits the cooperative sector's ability to advance the implementation of the sixth cooperative principle: cooperation among cooperatives. Drawing on a conceptual analysis methodology based on a review of the literature on cooperativism and strategic alliances, as well as a comparative analysis of international and local cases, this article proposes a conceptual framework for classifying and analyzing the intensity of cooperative integration in Puerto Rico. The framework classifies integration activities into three categories—low-intensity integration, medium-intensity integration, and high-intensity integration—based on their degree of formalization, the resources committed, and the depth of organizational commitment. The proposed framework includes activities such as shared service use, educational initiatives, strategic agreements, joint ventures, and the establishment of second- and third-tier cooperatives. The study further argues that higher levels of integration intensity, when implemented under favorable organizational conditions, can generate substantial benefits, including expanded service offerings, reduced operating costs, and strengthened internal solidarity. In addition, the framework may provide guidance for the design of public policies aimed at strengthening the cooperative movement. As a theoretically oriented study, this article does not present empirical evidence; rather, it establishes an analytical foundation for future research and for the development of strategies to strengthen the cooperative movement in Puerto Rico, with important implications for the island's sustainable socioeconomic development.

Keywords: cooperation among cooperatives; strategic alliances; development; solidarity economy; social economy; coop movement

1. Introducción

El movimiento cooperativo en Puerto Rico ha sido un componente fundamental del desarrollo socioeconómico de la isla desde mediados del siglo XX (Parrilla Bonilla, 1971). Sin embargo, a pesar de que el gobierno ha reconocido su importancia y ha impulsado esfuerzos para fomentar su crecimiento (Mendoza Antosanti, 1984; Parrilla Bonilla, 1971), la integración entre cooperativas sigue siendo limitada (De la Rosa Valencia, 1994; Pérez Riestra y Varela Mont, 2003). Esta situación contrasta con el sexto principio del cooperativismo, que promueve la cooperación entre cooperativas como un mecanismo para fortalecer su impacto y sostenibilidad, principio que carece de un marco sistemático de análisis.

La literatura local evidencia que los resultados de la integración en Puerto Rico han sido desiguales, y en ocasiones fallidos, debido a la falta de claridad conceptual sobre qué significa “integración”, a la fragmentación provocada por políticas públicas paternalistas y a la adopción de prácticas con orientación capitalista en algunas cooperativas (Jordán

García, 1996; Parrilla Bonilla, 1971; Pérez Riestra y Varela Mont, 2003). Esto ha generado una crisis de identidad que debilita el potencial de integración (Aponte, 2014).

El análisis de este trabajo se fundamenta en la teoría de alianzas estratégicas (Todeva y Knoke, 2005) y en adaptaciones al cooperativismo (Desrochers y Fischer, 2005). A partir de esta literatura, se propone un marco conceptual que clasifica las actividades de integración en tres categorías de intensidad – integración de baja intensidad, integración de intensidad media e integración de alta intensidad – en función del grado de formalización, los recursos comprometidos y la profundidad del compromiso organizacional entre las cooperativas. El objeto de estudio no es la interacción entre cooperativas y el Estado, sino los mecanismos de integración entre cooperativas. Este artículo es teórico, ya que no busca presentar resultados empíricos, sino desarrollar un marco conceptual que permita clasificar y analizar las actividades de integración cooperativa en Puerto Rico. Su contribución principal es ofrecer

una herramienta analítica que pueda servir de base para futuras investigaciones empíricas y para la formulación de estrategias de fortalecimiento del movimiento cooperativo en la isla.

1.1 Cooperativas y los principios cooperativos

Una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2026).

Las cooperativas han establecido siete principios para guiar sus operaciones e interacciones entre ellas y con su entorno: (1) membresía voluntaria y abierta; (2) control democrático de los miembros; (3) participación económica de los miembros; (4) autonomía e independencia; (5) educación, formación e información; (6) cooperación entre cooperativas; y (7) preocupación por la comunidad (Alianza Cooperativa Internacional, 2026). El propósito del sexto principio, cooperación entre cooperativas, se enfoca en que las cooperativas cooperen entre sí para servir mejor a sus miembros contribuyendo a generar cambios en la sociedad (Parrilla Bonilla, 1971). Para hacer esto, dicha cooperación debe integrar las acciones de estas entidades para formar un sistema que permita apoyarse mutuamente produciendo resultados mayores a solo la suma de los esfuerzos individuales.

1.2 Gobierno de Puerto Rico y las cooperativas

El gobierno de Puerto Rico ha reconocido en diversas instancias a las organizaciones cooperativas como pieza integral del desarrollo económico y social del país. Su importancia y su utilidad ha radicado históricamente en brindar métodos y herramientas a los puertorriqueños para alcanzar sus metas sociales y económicas y de esta manera contribuir al bien común. Desde 1946 el gobierno ha promovido los beneficios

sociales, culturales y económicos que las cooperativas brindan a la sociedad y ha declarado su intención de fomentar la integración del movimiento cooperativo con el fin de facilitar tales beneficios (Mendoza Antosanti, 1984; Parrilla Bonilla, 1971).

Dentro de un modelo de gobernanza, en el cual se propone que los diversos actores de la sociedad participen de los procesos y decisiones junto con el gobierno, las cooperativas pueden realizar aportaciones importantes. Como afirmó Wachhaus, “El gobierno ya no es solo cuestión de gobierno. A medida que las paredes gubernamentales se vuelven más porosas, actores de una gama de sectores se están involucrando en el proceso de gobernar.” (2014: 574, citado por Frederickson et al., 2016). Entonces, las cooperativas se involucran, pero pueden hacerlo con mayor fuerza y efectividad si practican y si el gobierno les viabiliza una integración adecuada. La regulación que cada país establezca puede contribuir a promover o limitar la integración entre cooperativas (Cracogna, 2021b).

2. Marco teórico: Integración entre cooperativas

La integración entre cooperativas plantea la necesidad estratégica de estrechar lazos para afrontar ambientes económicos de mucha competencia (Cracogna, 2021a). Esta integración hace posible ofrecer servicios adicionales y reducir costos (Jordán García, 1996), compartir estructuras y el uso de instalaciones (Dopico y Rogers, 2015), reducir el control y la dependencia de otras organizaciones e incrementar su poder de negociación (Iturrioz del Campo, 1996; Piñeiro Harnecker, 2008), y otros servicios educativos, financieros y técnicos (Pineda Suárez, 1994). Todas estas iniciativas podrían ser difíciles de desarrollar para una sola cooperativa, pero son más fácilmente alcanzables a través de la integración. La integración puede facilitar el logro de objetivos que serían difíciles de alcanzar individualmente. Pero más allá de ser una estrategia operativa, la integración representa un elemento de identidad cooperativa. Mientras mantiene como fin el

servicio a sus socios, promueve una cooperación entre cooperativas formando estructuras de nivel superior, fomenta la cooperación en lugar de la competencia y disemina un mensaje de ayuda en sus diversos niveles y esferas (Fici, 2014).

La literatura contemporánea sobre redes interorganizacionales sostiene que la cooperación entre organizaciones constituye un mecanismo para ampliar capacidades que difícilmente podrían desarrollarse de manera aislada. La colaboración facilita el acceso a conocimientos especializados, recursos compartidos, aprendizaje organizacional y mayor capacidad de adaptación frente a entornos complejos e inciertos (Gulati et al., 2000; Provan y Kenis, 2008). En el ámbito cooperativo, estas ventajas adquieren una dimensión adicional al fundamentarse en los principios cooperativos y, particularmente, en el sexto principio de cooperación entre cooperativas, el cual constituye tanto un principio jurídico como una necesidad estratégica para fortalecer la capacidad económica, social e institucional del movimiento cooperativo (Sánchez Boza, 2021; Cracogna, 2021a).

Más allá de los beneficios económicos y organizacionales, la cooperación entre cooperativas también puede fortalecer la democracia económica mediante la creación de espacios permanentes de participación, deliberación y toma de decisiones colectivas. Rothschild (2009) sostiene que la práctica cotidiana de la gestión democrática en organizaciones cooperativas desarrolla capacidades de diálogo, participación y acción colectiva que trascienden el ámbito económico y fortalecen el ejercicio de la ciudadanía. Desde esta perspectiva, la integración entre cooperativas no solo constituye un mecanismo para compartir recursos y mejorar la competitividad, sino también un medio para consolidar las capacidades democráticas del movimiento cooperativo.

La integración puede ocurrir de manera formal, mediante acuerdos y estructuras, y de manera informal, sin la necesidad de dichas estructuras. Ejemplos de una integración formal es una cooperativa de segundo grado, que es una cooperativa conformada por otras

cooperativas (sus socios-miembros son exclusivamente otras cooperativas), y de tercer grado, que está conformada por cooperativas de segundo grado (Fici, 2014; Parrilla Bonilla, 1971). Las cooperativas de segundo y tercer grado son las más comunes en los esfuerzos de integración y tienen la ventaja de que son estructuras que se guían por los mismos principios cooperativos que defienden sus miembros.

Las modalidades formales e informales de integración responden a necesidades organizacionales distintas y no deben interpretarse como etapas obligatorias de desarrollo. La experiencia comparada demuestra que la integración cooperativa puede adoptar múltiples formas organizacionales y jurídicas, como redes, consorcios, federaciones, uniones, grupos empresariales y organismos auxiliares del cooperativismo (Sánchez Boza, 2014, 2021). Estas contribuciones evidencian que la cooperación entre cooperativas no sigue un único modelo aplicable a todos los contextos. Sin embargo, el presente estudio propone una clasificación distinta: en lugar de distinguir las formas jurídicas u organizacionales de integración, clasifica las actividades según su intensidad, entendida a partir del grado de formalización, los recursos comprometidos y la profundidad del compromiso organizacional.

La práctica de integración entre las cooperativas no se limita a acuerdos locales. También ocurre en escala regional e internacional (Parrilla Bonilla, 1971). El más representativo de esta integración internacional es la Alianza Cooperativa Internacional, la cual agrupa, a manera de miembros, a cooperativas alrededor del mundo.

La intensidad de la integración también puede variar según los propósitos perseguidos. Por lo tanto, los recursos dedicados, los compromisos adquiridos y las actividades realizadas también serán diversos. Iturrioz del Campo (1996) presenta tres grados de integración económica: total, donde todas las cooperativas participantes se ven afectadas por los resultados; reducida, donde la entidad creada no tiene control sobre las cooperativas participantes; e

intermedio, donde existe un punto intermedio entre los dos grados previos, manteniendo alguna autonomía y beneficios de las actividades coordinadas.

Cualquier esfuerzo de integración debe ser voluntario, así como es voluntario pertenecer a cualquier cooperativa (Parrilla Bonilla, 1971). La integración se considera el último paso en un proceso de solidaridad que comienza en cada cooperativa cuando los socios cooperan para lograr el propósito de la empresa. Por lo tanto, la integración extiende el proceso de solidaridad desde adentro hacia fuera (Martínez Charterina, 2012). Esto ilustra que una integración no es solo una meta para llegar a ella, sino una conducta que debe verse reflejada en todas las etapas y acciones de cada cooperativa.

En Puerto Rico existen múltiples entidades que sugieren una estructura sólida de integración. Sin embargo, eso no significa que la integración ocurra o se practique tal como lo plantean los principios cooperativos. La literatura sobre integración es escasa, más aún en Puerto Rico. Los diversos escritos sugieren un movimiento cooperativo fragmentado y con iniciativas limitadas en integración. Este trabajo propone un marco conceptual para clasificar y analizar las actividades de integración entre cooperativas, con el propósito de orientar futuras investigaciones y estrategias dirigidas al fortalecimiento del movimiento cooperativo.

La integración cooperativa constituye un fenómeno multidimensional cuya manifestación práctica puede adoptar diversas formas jurídicas, organizacionales y económicas, dependiendo del contexto institucional y de las necesidades de las cooperativas participantes (Cracogna, 2021a; Sánchez Boza, 2021). No se limita a la creación de estructuras organizacionales, sino que comprende distintos grados de formalización, coordinación de recursos, compromiso organizacional y diversidad de propósitos. Estas características constituyen la base conceptual para el desarrollo del marco analítico propuesto en este estudio.

Para efectos de este estudio, la integración cooperativa se define como el conjunto de mecanismos,

acuerdos, actividades y estructuras mediante los cuales dos o más cooperativas coordinan recursos, servicios, conocimientos o decisiones con el propósito de alcanzar objetivos comunes que serían más difíciles de lograr individualmente. Esta integración puede manifestarse mediante relaciones informales o formales, acuerdos de colaboración, prestación mutua de servicios, actividades educativas conjuntas, entidades cooperativas de segundo o tercer grado u otras estructuras de cooperación. Su intensidad varía según el grado de formalización, los recursos comprometidos y la profundidad del compromiso organizacional asumido por las cooperativas participantes.

3. Metodología

El presente estudio es de carácter conceptual y analítico. Su propósito no es comprobar hipótesis mediante evidencia empírica, sino desarrollar un marco conceptual que permita clasificar y analizar las actividades de integración entre cooperativas en Puerto Rico. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018), la revisión de literatura puede servir como fundamento para la elaboración de marcos conceptuales que orienten investigaciones posteriores. En ese sentido, este trabajo corresponde a la categoría de artículo conceptual.

La construcción del marco conceptual se basó en una estrategia de elaboración tipológica sustentada en la revisión sistemática de la literatura y el análisis comparativo de casos documentados. Las tipologías constituyen herramientas analíticas que permiten organizar fenómenos complejos mediante la agrupación de casos según criterios que distinguen similitudes y diferencias relevantes (Bailey, 1994). Asimismo, la construcción rigurosa de tipologías requiere definir claramente las dimensiones analíticas que sustentan cada categoría y asegurar que estas sean conceptualmente consistentes (Collier et al., 2012).

El proceso metodológico comprendió cuatro etapas. En primer lugar, se revisó la literatura sobre integración cooperativa, principios cooperativos y alianzas estratégicas con el propósito de reconocer las

distintas formas de cooperación descritas por ambos cuerpos teóricos. En segundo lugar, se analizaron casos ampliamente documentados de integración cooperativa —tanto internacionales como puertorriqueños— con el fin de ilustrar las diversas modalidades mediante las cuales las cooperativas han desarrollado mecanismos de colaboración. La selección de estos casos respondió a su relevancia conceptual, al grado de integración descrito en la literatura y a la disponibilidad de fuentes académicas e institucionales verificables. Los casos no fueron seleccionados para realizar comparaciones causales o históricas entre organizaciones, sino para identificar patrones conceptuales útiles para la elaboración del marco propuesto, siguiendo la lógica del análisis comparativo cualitativo (Yin, 2018).

En una tercera etapa se compararon las actividades identificadas en la literatura y en los casos analizados para reconocer atributos comunes que permitieran diferenciarlas según su intensidad de integración. Este análisis condujo a la identificación de tres dimensiones analíticas recurrentes: (1) el grado de formalización de la relación entre cooperativas; (2) los recursos comprometidos; y (3) la profundidad del compromiso organizacional asumido por las cooperativas participantes.

En este estudio, la intensidad de la integración se refiere al grado de formalización de la relación, a los recursos comprometidos y a la profundidad del compromiso organizacional asumido por las cooperativas participantes. Por consiguiente, una mayor intensidad de la integración no implica necesariamente una mayor efectividad, sino un mayor nivel de coordinación e interdependencia entre las organizaciones involucradas.

Finalmente, dichas dimensiones sirvieron de base para construir una tipología compuesta por tres categorías de intensidad de la integración: baja, media y alta. El modelo propuesto adapta el esquema desarrollado por Desrochers y Fischer (2005), originalmente concebido para cooperativas financieras, ampliándolo para incluir cooperativas de cualquier sector económico y social e incorporando

actividades propias del movimiento cooperativo que trascienden las relaciones estrictamente económicas, como la educación cooperativa y otras formas de colaboración orientadas al fortalecimiento del sexto principio cooperativo.

La tipología propuesta no pretende cuantificar directamente el desempeño o la efectividad de la integración, sino ofrecer un instrumento analítico para clasificar y analizar la intensidad de la integración organizacional entre cooperativas, susceptible de ser validado y refinado mediante investigaciones empíricas futuras.

Aunque el marco se desarrolla a partir del análisis del movimiento cooperativo puertorriqueño y responde principalmente a este contexto, sus categorías y dimensiones analíticas podrían ser aplicables a otros movimientos cooperativos. Su uso en otros contextos nacionales requerirá considerar las particularidades institucionales, jurídicas, económicas y organizacionales correspondientes.

4. Resultados: Casos de integración a nivel internacional y en Puerto Rico

4.1 Casos internacionales

Las experiencias internacionales de integración entre cooperativas muestran diversas formas de colaboración y solidaridad. Para este estudio se seleccionaron casos relevantes en la literatura por su impacto regional, histórico o por el grado de integración alcanzado.

Las Cooperativas de Mondragón, situadas en el País Vasco, España, representan un modelo sobresaliente de integración cooperativa exitosa. Fundadas en 1955 por el sacerdote José María Arizmendiarieta y un grupo de jóvenes, estas cooperativas se iniciaron con la creación de ULGOR²,

² La primera empresa del grupo cooperativo Mondragón. Su nombre proviene como acrónimo de Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaechea y Javier Ortubay, fundadores del mismo. <https://www.mondragon-corporation.com/historia/>

dedicada a la producción de electrodomésticos. La clave de su desarrollo fue la creación de la Caja Laboral Popular, un banco cooperativo que brindó apoyo financiero y estratégico. A través de la formación de cooperativas de segundo grado, como Grupo ULARCO, se facilitó la coordinación y el apoyo mutuo entre las cooperativas. A pesar de enfrentar desafíos económicos y la quiebra de FAGOR en 2013, Mondragón ha mantenido su enfoque en la educación, la solidaridad y una estructura salarial equitativa, continuando su crecimiento y empleando a 74,000 trabajadores. Han fomentado un modelo de desarrollo basado en la cooperación mutua, la educación y la solidaridad, manteniendo políticas como la limitación de la disparidad salarial y el traslado de trabajadores entre cooperativas para garantizar el empleo (Altuna y Urteaga, 2014; Cancelo Alonso, 1999; Kasmir, 2016; Piñeiro Harnecker, 2008).

El Movimiento Antigonish, iniciado en 1934 en Canadá, es un ejemplo de desarrollo comunitario basado en la educación para adultos y el cooperativismo. Surgido de la necesidad de superar la marginación educativa y mejorar la calidad de vida, el movimiento estableció un departamento de extensión en la Universidad de St. Francis Xavier, ofreciendo educación formal a adultos. Este enfoque en la educación y el control democrático de la actividad económica a través de estructuras cooperativas ha sido reconocido mundialmente, extendiendo la práctica del cooperativismo y subrayando el papel vital de la educación en el desarrollo comunitario y la formación de empresas cooperativas interconectadas (Coady International Institute, 2026; Parrilla Bonilla, 1971).

UNIMED es la mayor red de cooperativas médicas en Brasil y el mundo, fundada en 1967 ante la necesidad de mejorar la atención sanitaria y las condiciones laborales de los médicos. A través de la formación de federaciones y una confederación, UNIMED coordinó actividades a nivel regional y nacional, enfrentando desafíos legales y manteniendo la autonomía de las cooperativas participantes. Su modelo ha permitido reinvertir los ingresos en la expansión de servicios,

beneficiando a más de 20 millones de personas. Este caso demuestra cómo la integración de cooperativas de diferentes sectores puede gestionar eficazmente recursos en el ámbito de la salud (Rabelais Duarte, 2001; Voinea, 2015).

La Cooperativa Cruz Azul en México, establecida formalmente en 1934, es un ejemplo significativo de cooperativismo en la industria del cemento. Bajo el liderazgo de Guillermo Álvarez Macías, la cooperativa experimentó una transformación social y económica, expandiendo su producción y desarrollando ciudades cooperativas que ofrecen vivienda, educación y servicios culturales. La importancia dada a la educación y la cultura ha sido fundamental en su desarrollo y cohesión social (Cemento Cruz Azul, 2024; Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L., 2009; Real Estate Market & Lifestyle, 2024; Zúñiga, 2013).

COOMEVA, fundada en la década de 1960 por un grupo de médicos liderados por Uriel Estrada Calderón, se ha convertido en el grupo cooperativo más grande de Colombia, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros y de salud. A pesar de enfrentar una crisis financiera en los años 90, COOMEVA logró superarla a través de la solidaridad entre sus miembros, destacando la importancia de la educación y la integración comunitaria en su éxito (Grupo COOMEVA, 2019; Redacción El Tiempo, 2004).

La Asociación Cooperativa Canadiense (CCA), establecida en 1909, representa a más de 2,000 cooperativas en Canadá, trabajando para reducir la pobreza internacionalmente a través del empresariado cooperativo. Su enfoque en el desarrollo de cooperativas en otros países demuestra el potencial del modelo cooperativo para el desarrollo sostenible del sistema (Balkan, 2011; Canadian Cooperative Association; 2026).

La Asociación Nacional de Cooperativas Eléctricas Rurales (NRECA), en Estados Unidos, con más de 900 miembros, surgió en la década de 1930 para proporcionar electricidad a áreas rurales desatendidas. A través de la defensa, la educación

y la asistencia técnica, ha demostrado las ventajas del modelo cooperativo en la industria eléctrica, incluyendo el crecimiento en ventas y la contención de costos, extendiendo su experiencia de integración a cooperativas internacionales (National Rural Electric Cooperative Association, 2026; Ganley et al., 2008).

4.1.1. Análisis de casos de integración a nivel internacional

El análisis de casos exitosos de integración cooperativa en la literatura revela patrones y diferencias importantes que son relevantes para este estudio. Procesos como los de Mondragón, Antigonish, Cruz Azul y COOMEVA destacan cómo el haber implementado la integración desde sus inicios (creando nuevas cooperativas en un sistema que las concebía integradas a un sistema) potenció su capacidad para alcanzar resultados que satisficieran las necesidades de la comunidad. Por otro lado, experiencias como las de UNIMED, CCA y NRECA muestran que las cooperativas existentes pueden vincularse e integrarse posterior a su creación. Por lo tanto, la evidencia revisada sugiere que la integración puede realizarse de ambas maneras: tanto desde el origen de las primeras cooperativas como luego de estas haberse formado.

Una constante en estos casos es que los sistemas integrados priorizan la educación como factor esencial desde el principio. Es importante resaltar que la educación trasciende la capacitación técnica y no se limita a esta, sino que también incluye un marco y conocimiento más amplio donde la cultura y la conciencia social cumplen un propósito complementario y facilitan la cohesión social entre los miembros.

La mayoría de los casos analizados formaron cooperativas de segundo y tercer grado para gestionar y alcanzar la integración de cooperativas impactando su desarrollo. A pesar de enfrentar desafíos como periodos de incertidumbre financiera, crisis u obstáculos legales, su integración les ayudó a superar estas situaciones. Es relevante mencionar que, en varios casos, se lograron desarrollos significativos a través de una integración

ejecutada en períodos relativamente cortos, como tres años en el caso de UNIMED y entre cuatro y ocho años en otros casos. Además, en varios de estos casos hubo un promotor (ya sea una persona, un pequeño grupo o una institución) que impulsó la integración como parte del negocio cooperativo.

Otro factor en común es que en todos estos casos las cooperativas fueron fundadas hace muchos años, particularmente entre 1909 y 1955. Sin embargo, muchos de ellos lograron sus avances más importantes en integración después de este periodo histórico. Estas cooperativas se formaron por una razón importante: la necesidad. Entre estas necesidades se encontraban el desempleo, la falta de educación, las condiciones de trabajo, la protección social, la representación y un frente unificado para defender intereses o servicios específicos. Esto subraya un principio básico para cualquier empresa: debe existir una necesidad. Esto coincide con lo planteado por diversos autores sobre la necesidad como preámbulo para el surgimiento de estas empresas (De la Rosa Valencia, 1994; Jordán García, 1996; Parrilla Bonilla, 1971).

Tan pronto como el negocio original tuvo éxito, los grupos continuaron su desarrollo, creando más cooperativas y entidades para atender las necesidades de la comunidad. Muchas formaron cooperativas financieras para abordar sus necesidades de capital, lo cual es un aspecto crucial para el desarrollo de cualquier empresa. Algunas incluso se expandieron internacionalmente, brindando ayuda a otros grupos y países. Este desarrollo incluyó actividades sociales y recreativas, como el equipo de fútbol de Cruz Azul, apoyando la cohesión social previamente mencionada.

4.2 El caso de Puerto Rico

El estudio sobre la integración de cooperativas en Puerto Rico revela un esfuerzo diverso y multifacético para potenciar y consolidar el movimiento cooperativo en la isla. Las principales estructuras organizacionales de integración identificadas en Puerto Rico corresponden a cooperativas de segundo y tercer grado, así como en grupos de integración con entidades no

cooperativas, reflejando tanto éxitos como fracasos en el proceso de integración.

La única entidad considerada de tercer grado localmente es la Liga de Cooperativas de Puerto Rico, establecida en 1949 como un esfuerzo para unificar y representar al movimiento cooperativo en un nivel superior. Aunque al inicio fue financiada por las contribuciones voluntarias de las cooperativas, se vieron limitadas por fondos insuficientes hasta la intervención gubernamental con la Ley 87 de 1966 (Rowan, 1957), la cual hizo obligatorio la contribución económica de las demás cooperativas. Este organismo se concibió como independiente del gobierno, buscando consolidar los esfuerzos cooperativos y promover la organización y el desarrollo de las cooperativas (Parrilla Bonilla, 1971).

Actualmente, la Liga de Cooperativas mantiene una serie de comisiones que agrupan cooperativas de diversos sectores y áreas geográficas para que estas puedan mantener comunicación y colaborar (Liga de Cooperativas de Puerto Rico, 2026).

Por otro lado, las cooperativas de segundo grado, como el Banco Cooperativo de Puerto Rico fundado en 1966 (Banco Cooperativo de Puerto Rico, 2026), la Cooperativa de Servicios Fúnebres incorporada en 1974, y la Cooperativa de Seguros de Vida de Puerto Rico en 1959 (COSVI, 2026), ejemplifican intentos de proveer servicios financieros, funerarios y de seguros respectivamente bajo un modelo cooperativo integrado. Estas cooperativas se destacan por su estructura cooperativa y el objetivo de servir al bien común. Sin embargo, problemas legales, retrasos y conflictos internos marcaron a veces estos esfuerzos (Parrilla Bonilla, 1971).

A su vez, esfuerzos de integración mediante otras agrupaciones como los consejos regionales y comisiones sectoriales bajo la Liga de Cooperativas, así como la Asociación de Ejecutivos de Cooperativas de Puerto Rico, fundada en 1972, y el Circuito Cooperativo iniciado en 2009, demuestran los intentos de fomentar la colaboración y la integración entre cooperativas de diferentes sectores y regiones geográficas en la Isla,

promoviendo servicios compartidos y representación unificada (Liga de Cooperativas de Puerto Rico, 2026).

A pesar de estos esfuerzos, también se encuentran intentos fallidos de integración como lo fue la UNICOOP en 1968, la cual terminó liquidándose en 1984 debido a problemas administrativos y de gestión, reflejando desafíos significativos en el proceso de integración cooperativa (De la Rosa Valencia, 1994; Pérez Riestra y Varela Mont, 2003). Otros esfuerzos, como la Federación Cooperativa que tuvo como miembros varias cooperativas financieras y una aseguradora de salud cooperativa funcionaron por algunos años, pero finalmente no prosperaron. Entre las posibles causas se mencionan problemas de resistencia entre las mismas cooperativas (Pérez Riestra y Varela Mont, 2003).

Cabe destacar el papel del gobierno en la integración cooperativa de Puerto Rico. Tal es el caso de la creación de entidades como PROSAD en 1980 para la supervisión y seguro de cooperativas (luego convertida en COSSEC), y FIDECOOP en 2002 para promover el desarrollo socioeconómico a través de la capitalización cooperativa, así como la Comisión de Desarrollo Cooperativo en 2008 para reorganizar y coordinar los esfuerzos gubernamentales hacia una visión unificada del movimiento cooperativo. No obstante, estas y otras acciones del gobierno no han estado exentas de críticas, señalando un excesivo control y paternalismo de parte del gobierno hacia las cooperativas (Jordán García, 1996; Parrilla Bonilla, 1971; Parrilla Bonilla, 1975).

El Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico, creado en 1953, también juega un papel crucial en la educación y desarrollo del cooperativismo, ofreciendo programas de grado y posgrado en la materia (Instituto de Cooperativismo, 2024).

4.2.1. Análisis de casos de integración de cooperativas en Puerto Rico

La integración cooperativa en Puerto Rico refleja un panorama complejo de esfuerzos, logros y desafíos,

marcado por la búsqueda de unidad y eficiencia dentro del movimiento cooperativo, la interacción con el gobierno y la superación de obstáculos internos y legales. Aunque el número de cooperativas de segundo grado parece bajo, la formación de grupos integrados más recientes y existencia de las comisiones en la Liga de Cooperativas sugieren un interés continuo en la colaboración y la integración. Sin embargo, la necesidad de independencia del gobierno y una mayor autogestión dentro del movimiento cooperativo se presenta como un tema recurrente, destacando la tensión entre la asistencia gubernamental y la autonomía cooperativa.

Con respecto a la intensidad de la integración entre cooperativas, Desrochers y Fischer (2005) utilizaron un marco basado en transacciones de costo para analizar la integración de cooperativas financieras. Dividieron las actividades en sistemas atomizados, redes consensuadas y redes estratégicas. Los sistemas atomizados son acciones que tienen pocos lazos formales y necesitan de pocos recursos combinados. Estos sistemas consideran actividades como: representación, donde una entidad representa a las cooperativas en asuntos como impuestos o regulaciones; educación, donde se provee educación o entrenamiento a las cooperativas; servicios de asesoramiento, donde se provee servicios gerenciales. Las redes consensuadas comprenden alianzas orientadas principalmente a la coordinación económica y al aprovechamiento conjunto de recursos como: unión de recursos y estandarización, donde la entidad creada asume la administración de recursos comunes y procedimientos estandarizados; compartición del mercado, donde se establecen reglas para evitar competencia entre cooperativas; imagen única, se adopta una imagen o marca; y delegación de planificación estratégica, donde la entidad adopta un plan para la red de cooperativas que la conforman. Las redes estratégicas se componen de redes complejas de coordinación, decisión y recursos. Estas redes contienen actividades como: separación de decisiones operacionales y estratégicas, mediante la cual la

entidad creada toma decisiones independientes a sus miembros; función de supervisión, en la que la entidad supervisa a las cooperativas que la fundaron; y solidaridad contractual, la entidad creada tiene herramientas para ayudar a cooperativas miembros.

Las limitaciones de este estudio para nuestro propósito consisten principalmente en que el enfoque de este fueron las cooperativas financieras. La integración debe tener cabida para todo tipo de cooperativas. Además, la escala va determinándose por lo que parece ser una estructura formal, dependiendo, por ejemplo, de la creación de cooperativas de grado superior. Estas actividades nutrirán el modelo que proponemos, pero carece de una estructura amplia que pueda ser exportada a todo tipo de cooperativas. Esta carencia llevó nuestra búsqueda hacia las alianzas estratégicas.

Por otro lado, la teoría de alianzas estratégicas propone que las organizaciones se benefician mutuamente al combinar recursos. Algunas características que ayudan a identificar las alianzas son riesgo compartido, responsabilidad compartida, poder de decisión compartida e interdependencia entre los participantes (Contractor y Lorange, 1988; Lorange y Roos, 1993; Root, 1987).

Una definición provista por Todeva y Knoke (2005) dice que las alianzas estratégicas son acuerdos formales que buscan alcanzar objetivos mediante colaboración. Gulati (2004) las define como “acuerdos voluntarios entre empresas que implican intercambio, compartición o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios” (p. 378). Kale y Singh (2009) indican que estas relaciones entre dos o más organizaciones redundan en beneficios mutuos.

Para realizar una decisión estratégica, esta debe ser tomada por razones más allá de sus beneficios económicos, por ejemplo, legitimación. Por otro lado, la inversión puede ir más allá de los recursos dedicados e incluir cambios en operación, actividades o políticas (Todeva y Knoke, 2005). Después de todo, las alianzas estratégicas son un medio para lograr un propósito y no un fin en sí mismo (Lorange y Roos, 1993).

Existen diferentes tipos de alianzas estratégicas. Lorange y Roos (1993) identifican dos extremos entre los tipos de alianzas que pueden surgir. En un extremo están las transacciones de libre mercado y en el otro están las fusiones y adquisiciones. Es decir, desde una actividad totalmente individual hasta la fusión de organizaciones se puede encontrar en el medio toda una serie de actividades de alianzas en diferentes grados. El tipo de alianza formada dependerá de los recursos destinados, el riesgo dispuesto a aceptar, el término de duración y los objetivos (Lorange y Roos, 1993).

Contractor y Lorange (2004) identificaron ocho tipos de alianzas: (1) capacitación técnica; (2) acuerdos de producción; (3) licencia de patentes; (4) franquicias; (5) licencias; (6) acuerdos de gestión, marketing y servicios; (7) acuerdos conjuntos sin capital en exploración, investigación y desarrollo; y (8) empresa conjunta de capital. Estas alianzas varían desde actividades con poca interacción hasta otras con una alta interdependencia.

Tomando en consideración a estos y otros autores, Todeva y Knoke (2005) identificaron y organizaron once tipos de actividades desde la que requería menor colaboración hasta la que requería mayor integración. Estas son:

Conjunto de Acciones (1) son acciones de cabildeo coordinadas para influir en la política pública. Grupos de Estándares Industriales (2) son acuerdos para la adopción de estándares en la producción. Redes de Subcontratistas (3) es cuando un subcontratista negocia varios aspectos de su producción y comercio. Licenciamiento (4) es la acción de permitir el uso de un bien patentado a cambio de tarifas. Franquicia (5) es permitir el uso de una marca, pero manteniendo el control de aspectos del mercado bajo reglas estándar. Cartel (6) es el control de la producción o precios por varias organizaciones para impedir la entrada de un nuevo competidor. Acuerdos Cooperativos Estratégicos (7) son organizaciones colaborando en objetivos comunes y con responsabilidades compartidas. Consorcios de Investigación y Desarrollo (8) es la colaboración para fines de investigación y desarrollo.

Cooperativas (9) son pequeñas organizaciones que combinan y administran sus recursos. Inversiones en Participaciones (10) ocurre cuando una organización compra acciones de otra organización. Finalmente, Empresas Conjuntas (11) son organizaciones creadas por otras organizaciones para un propósito específico (Todeva y Knoke, 2005).

Esta lista de actividades es la más completa en la literatura de alianzas estratégicas. Este estudio toma dicha clasificación como punto de partida para desarrollar el marco conceptual propuesto.

5. Discusión y propuesta: Marco para clasificar la integración entre cooperativas

Dado que no existe un modelo específico para clasificar y analizar más allá de los costos las actividades de integración realizadas por cooperativas, este estudio propone una alternativa integrando los aportes de la literatura sobre alianzas estratégicas y cooperativismo.

Aunque la teoría de alianzas estratégicas fue desarrollada principalmente para empresas con fines de lucro, sus postulados ofrecen herramientas útiles para comprender la cooperación entre cooperativas. En ambos casos, la colaboración permite coordinar recursos, compartir riesgos, desarrollar capacidades organizacionales y alcanzar objetivos que exceden las posibilidades de una organización actuando de manera aislada. La diferencia radica en que, en las cooperativas, estas alianzas se encuentran además sustentadas en principios cooperativos y objetivos de beneficio colectivo. Esta interpretación coincide con Cracogna (2021a), quien sostiene que la cooperación entre cooperativas debe entenderse no solamente como un principio cooperativo, sino también como una necesidad organizacional para fortalecer el movimiento cooperativo.

Las cooperativas forman alianzas mediante acuerdos inspirados en el principio de cooperación entre cooperativas. Al igual que en las alianzas estratégicas, para las cooperativas la colaboración es un medio en

lugar de un fin. El tipo de actividades que desarrollan las alianzas estratégicas encuentran un paralelo en las que puede realizar el movimiento cooperativo para implementar el principio de cooperación entre cooperativas. De igual modo, siendo las cooperativas entidades empresariales, los beneficios económicos, los riesgos compartidos y las redes de apoyo producto de la cooperación entre ellas son de mucha utilidad para sus operaciones. Por lo tanto, la teoría de alianzas estratégicas es adecuada para entender los acuerdos y actividades ocurridas durante la integración.

Esta interpretación también encuentra respaldo en experiencias internacionales ampliamente documentadas. Al analizar el desarrollo del sistema cooperativo de Mondragón, Rothschild (2009) muestra que la creación de instituciones compartidas—como una entidad financiera cooperativa, centros educativos, mecanismos de investigación y fondos comunes para el desarrollo de nuevas cooperativas—fortaleció significativamente la capacidad colectiva del movimiento cooperativo. Esta experiencia ilustra cómo formas de integración de mayor intensidad pueden ampliar las capacidades organizacionales y generar beneficios que difícilmente podrían alcanzarse mediante cooperativas que actúan de forma aislada.

Para desarrollar el marco se utilizó la clasificación de actividades identificadas por Todeva y Knoke (2005) como inicio. Estas actividades fueron ubicadas en tres categorías de intensidad utilizando el modelo de Desrochers y Fischer (2005), pero ajustándolo para dar cabida a actividades no limitadas a lo económico. Las tres categorías de intensidad resultantes corresponden a integración de baja intensidad, integración de intensidad media e integración de alta intensidad. Estas son: (1) integración de baja intensidad, que no requiere lazos formales, coordinación general o más que una mínima acumulación de recursos; (2) integración de intensidad media, orientada principalmente a la coordinación económica y al aprovechamiento conjunto de recursos; y (3) integración de alta intensidad, que involucra a un ente que gestiona de manera independiente los recursos aportados por los miembros y/o requiere

una alta implicación y compromiso por parte de los participantes.

A las actividades presentadas por Todeva y Knoke (2005) se añadieron algunas otras que son necesarias para recoger las potenciales actividades para el movimiento cooperativo más allá de la actividad comercial. Una de estas es “educación”, la cual incluye entrenamiento (Contractor y Lorange, 2004) así como desarrollo social y cultural (Desrochers y Fischer, 2005; Parrilla Bonilla, 1971). Esta es fundamental para las cooperativas, pues la educación va atada a los principios que deben estar presentes en sus operaciones. Las cooperativas deben mantener un sistema de educación continuo para sus miembros y para respaldar los demás principios cooperativos, incluyendo el de integración. Debido a que las actividades educativas no requieren acuerdos formales, su compromiso es a corto plazo y conllevan un mínimo de recursos, esta actividad se ubicó dentro de la categoría de baja intensidad de integración.

Existen actividades que la literatura de alianzas estratégicas excluye como actividades de alianzas: relaciones de mercado y relaciones jerárquicas (Gulati, 2004; Lorange y Roos, 1993; Reuer, 2004). Las últimas, relaciones jerárquicas, están ubicadas en el tope del espectro de actividades y pasan del límite de las alianzas convirtiéndose en una actividad de fusión. Es decir, cuando una empresa compra o se fusiona con otra (Todeva y Knoke, 2005). Para las cooperativas, esta actividad cae fuera del marco de integración, pues también representa la absorción de un actor por otro, por lo que no se incluye entre las actividades de integración. En el caso de las “relaciones de mercado”, esta limita la interacción entre empresas a un puro intercambio comercial. Para las empresas convencionales esto, obviamente, no es una actividad de alianza. Sin embargo, para las cooperativas sí representa un ejercicio de integración cuando la transacción ocurre entre ellas, pues las coloca en un mutuo auspicio que apoya la economía solidaria que pretenden conformar (cooperación entre cooperativas). No obstante, el compromiso se limita a la adquisición

de un bien o servicio que no necesariamente se repite o sostiene en el tiempo. Por lo tanto, al no requerir un compromiso formal ni a largo plazo, esta actividad se ubicó en la categoría de baja intensidad de integración. Para que la actividad tenga un nombre más afín con el cooperativismo, fue llamada “uso de servicios”. En casos de que tal intercambio de bienes o servicios sea producto de un acuerdo formal, tal actividad será recogida por una clasificación de más alto nivel.

Entre las actividades descritas por Desrochers y Fischer (2005), se hace necesario incluir supervisión y solidaridad, ubicadas en la categoría de alta intensidad de integración. Estas actividades no tienden a formar parte de las alianzas estratégicas de las empresas tradicionales, pero son esenciales para la integración en el modelo cooperativo. Según se estableció previamente, en una integración la supervisión ocurre cuando la entidad creada asume tal ejercicio hacia las cooperativas que la fundaron. La supervisión forma parte de la intención de funcionar de manera independiente y de autorregularse. Por otro lado, la solidaridad debe ser una expresión natural en las cooperativas, pues su propia actividad, sea cual sea, surge de la solidaridad y cooperación entre los miembros que se asocian. Cuando la solidaridad se establece mediante mecanismos formales se asegura el tener disponibles ayudas a las cooperativas participantes del acuerdo que la necesiten.

Con estas modificaciones y combinación de elementos, se logra el marco propuesto por este estudio, el cual se presenta en la tabla 1.

6. Conclusión

El propósito de este artículo fue desarrollar un marco conceptual para clasificar y analizar las actividades de integración entre cooperativas en Puerto Rico dentro del contexto del sexto principio cooperativo: la cooperación entre cooperativas. A partir de la literatura sobre cooperativismo, alianzas estratégicas y del análisis de experiencias nacionales e internacionales, se construyó una tipología que organiza las distintas modalidades de integración según

su intensidad, considerando el grado de formalización de la relación, los recursos comprometidos y la profundidad del compromiso organizacional entre las cooperativas participantes.

El marco amplía propuestas previas desarrolladas para cooperativas financieras al incorporar actividades aplicables a cooperativas de distintos sectores económicos y sociales, incluyendo dimensiones propias del cooperativismo, como la educación y la solidaridad institucionalizada.

Aunque el modelo propuesto organiza las actividades de integración según su grado de formalización, recursos comprometidos y compromiso organizacional, no debe interpretarse que una mayor intensidad de la integración produzca necesariamente mejores resultados. La efectividad de los procesos de integración depende de múltiples factores organizacionales, institucionales, económicos y culturales, entre ellos la existencia de confianza entre las cooperativas, el fortalecimiento de la identidad cooperativa, la disponibilidad de recursos, el liderazgo compartido y un entorno regulatorio que favorezca la autonomía del movimiento cooperativo. La experiencia puertorriqueña e internacional demuestra que esfuerzos de integración pueden enfrentar dificultades o fracasar cuando estos factores no están presentes. En consecuencia, el marco propuesto constituye un instrumento para clasificar y analizar modalidades de integración, pero no pretende predecir por sí mismo el éxito o fracaso de dichas iniciativas.

Por lo tanto, este trabajo tiene un alcance conceptual. La tipología propuesta no pretende explicar por sí sola el éxito o fracaso de los procesos de integración ni sustituir el análisis de los factores organizacionales, económicos, institucionales y culturales que influyen en ellos. Su propósito es ofrecer un esquema conceptual que facilite la clasificación y el análisis de las modalidades de integración cooperativa y que pueda servir como base para investigaciones empíricas posteriores.

El marco conceptual propuesto también ofrece una referencia para el diseño de políticas públicas orientadas

Tabla 1.*Tipología de actividades de integración cooperativa según intensidad*

<i>Integración de baja intensidad - No requiere lazos formales, coordinación general o más que una mínima acumulación de recursos.</i>	
Uso de servicios	Adquisición o intercambio de bienes y servicios entre cooperativas sin acuerdos formales.
Influenciar política pública	Esfuerzos coordinados entre cooperativas para cabildear e influenciar la política pública.
Educación	El grupo provee entrenamiento técnico, así como educación social y cultural a las cooperativas participantes.
Estandarización	Acuerdos para la adopción de estándares comunes en la producción de bienes y servicios.
<i>Integración de intensidad media – Orientadas principalmente a la coordinación económica y al aprovechamiento conjunto de recursos.</i>	
Redes de subcontratación	Un subcontratista para cooperativas vinculadas negocia varios aspectos de sus compras con proveedores, como precios, cantidades y calendarios de entrega.
Licenciamiento o concesión	Permitir el uso de un bien patentado a cambio de tarifas o cargos.
Franquicia	Permitir el uso de una marca, manteniendo control de aspectos de mercado bajo reglas estándar.
Cartel	Control de la producción o los precios por parte de varias organizaciones para impedir nuevos competidores.
Acuerdos cooperativos estratégicos	Cooperativas que colaboran en actividades con objetivos comunes y responsabilidades compartidas.
<i>Integración de alta intensidad – Involucra a un ente que gestiona de manera independiente los recursos aportados por los miembros y/o requiere una alta implicación y compromiso por parte de los participantes.</i>	
Investigación y Desarrollo	Colaboración con propósitos de investigación y desarrollo.
Cooperativas de segundo y tercer grado	Cooperativas que combinan y administran sus recursos a través de una organización cooperativa de grado superior.
Inversiones en capital	Capitalizar otras cooperativas.
Empresas conjuntas	Organizaciones creadas por cooperativas para propósitos específicos.
Supervisión	Supervisión de parte de una nueva entidad sobre aquellas cooperativas que la crearon.
Solidaridad	Mecanismos y compromisos formales para ayudar a otras cooperativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Todeva & Knoke (2005) y Desrochers & Fischer (2005).

al fortalecimiento del movimiento cooperativo. Al distinguir distintas categorías de intensidad de la integración, puede facilitar la identificación de mecanismos de apoyo acordes con el grado de desarrollo organizacional alcanzado por las cooperativas, evitando enfoques uniformes para realidades institucionales diversas. En este sentido, el papel del Estado no consiste en dirigir los procesos de integración, sino en crear condiciones que favorezcan su desarrollo mediante marcos regulatorios adecuados, incentivos para proyectos intercooperativos, programas de educación cooperativa y mecanismos de financiamiento que respeten la autonomía y el principio de autogestión del movimiento cooperativo. De esta manera, el modelo puede servir como una herramienta analítica para orientar tanto investigaciones futuras como la formulación de políticas públicas que promuevan la cooperación entre cooperativas sin sustituir la iniciativa ni la gobernanza propias del sector.

Futuras investigaciones podrán aplicar este marco para analizar la intensidad de la integración de cooperativas específicas, validar empíricamente las categorías propuestas, desarrollar indicadores que permitan evaluar la intensidad de la integración y estudiar la relación entre las distintas modalidades de integración y variables como el desempeño organizacional, la resiliencia institucional, la innovación y el impacto socioeconómico del movimiento cooperativo. Asimismo, el marco puede servir de referencia para orientar estrategias dirigidas al fortalecimiento del sexto principio cooperativo y al diseño de iniciativas de integración dentro del movimiento cooperativo puertorriqueño. Investigaciones futuras podrán evaluar empíricamente la utilidad del marco en distintos sectores cooperativos y contextos nacionales, permitiendo su refinamiento progresivo.

La principal contribución de este estudio consiste en trasladar la teoría de alianzas estratégicas al análisis del cooperativismo mediante una tipología conceptual que permite clasificar y analizar la intensidad de la integración entre cooperativas desde una perspectiva organizacional. Con ello, se ofrece un marco analítico

que puede contribuir tanto al estudio sistemático del sexto principio cooperativo como al diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del movimiento cooperativo.

Reconocimientos

No incluye.

Financiamiento

La investigación y preparación de este artículo no recibió ningún tipo de financiamiento.

Declaración de conflicto de intereses

El autor declara no tener conflictos de interés relacionados con este estudio.

Material suplementario

No incluye.

Declaratoria de IA

Durante la elaboración y revisión de este manuscrito se utilizó ChatGPT (OpenAI, modelo GPT-5.5, versión disponible en la plataforma ChatGPT, utilizado entre marzo y julio de 2026) como apoyo para la revisión de estilo y mejora en la claridad de exposición. No se utilizó para generar resultados de investigación, elaborar el marco conceptual, interpretar la literatura, formular conclusiones ni producir datos, análisis o referencias bibliográficas. Los insumos proporcionados a la herramienta consistieron en versiones del manuscrito elaboradas por el autor. Todos los contenidos generados fueron revisados y verificados por el autor, quien asume la responsabilidad intelectual, ética y académica por el contenido final del artículo.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (2026). Qué es una cooperativa. <https://ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Altuna, R., & Urteaga, E. (2014). Los inicios de la experiencia cooperativa Mondragón. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (115), 101–131. https://doi.org/10.5209/rev_reve.2014.v114.44295

- Aponte, M. (2014). *La Inversión Social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Puerto Rico y el Desarrollo Económico*. [Ponencia] - Trabajo presentado en la *Segunda Biental Comisión de Desarrollo Cooperativo*, Río Grande, Puerto Rico.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412986397>
- Balkan, D. (2011). La Asociación Canadiense de Cooperativas: Una mirada al pasado... esperando ansiosamente el 2012. *Integración Cooperativa*, (4), 14–15. <http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/2030>
- Banco Cooperativo de Puerto Rico. (2026). *Antecedentes históricos*. https://www.bancoop.com/SobreBanCoop_NuestraMision.aspx
- Canadian Cooperative Association. (2026). *About*. Devex. Do Good. Do it Well. <https://www.devex.com/organizations/canadian-cooperative-association-cca-16736>
- Cancelo Alonso, A. (1999). Mondragon Cooperative Corporation: The history of an experience. *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 44(2), 323–357. <https://eusko-ikaskuntza.eus/es/riev/mondragon-corporacion-cooperativa-historia-de-una-experiencia/rart-13802/>
- Cemento Cruz Azul. (2024). *Historia de una cooperativa*. <https://www.cementocruzazul.com.mx/historia>
- Coady International Institute. (2026). *The Antigonish Movement: The story spreads*. <https://coady.stfx.ca/collection/the-antigonish-movement/the-story-spreads/>
- Collier, D., LaPorte, J., & Seawright, J. (2012). Putting Typologies to Work: Concept Formation, Measurement, and Analytic Rigor. *Political Research Quarterly*, 65(1), 217–232. <https://doi.org/10.1177/10659129124371628>
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2004). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In J. J. Reuer (Ed.), *Strategic Management: Theory and Evidence* (pp. 19–47). Oxford University Press.
- Cooperativa la Cruz Azul, S.C.L. (2009). *Comunicación sobre el progreso 2009*. Grupo Cruz Azul. <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop/detail/5674>
- COSVI. (2026). *Nuestra historia*. <https://www.cosvi.com/nosotros>
- Cracogna, D. (2021a). La cooperación entre cooperativas: ¿principio o necesidad? *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (59), 75–87. <https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp75-87>
- Cracogna, D. (2021b). Perspectivas del Derecho Cooperativo. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (39), 13–44. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.39.21824>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- De la Rosa Valencia, S. E. (1994). *Cooperativismo en Puerto Rico: Un Reto*. Ediciones de la Rosa.
- Desrochers, M., & Fischer, K. P. (2005). The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 307–354. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00281.x>
- Dopico, L. G., & Rogers, B. (2015). *Cooperation among cooperatives: Quantifying the business case for credit unions and other cooperatives*. Filene Research Institute. <https://www.filene.org/reports/cooperation-among-cooperatives>
- Redacción El Tiempo. (2004, marzo). *COOMEVA, 40 años bien cumplidos*. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-1502940>
- Zúñiga, E. E. (2013, 28 de mayo). *Cruz Azul: Conoce sus otros negocios*. *El Gráfico*. <https://web.archive.org/web/20190822010522/https://www.elgrafico.mx/deportes/28-05-2013/cruz-azul-conoce-sus-otros-negocios>
- Fici, A. (2014). La cooperación entre cooperativas en el Derecho Italiano y comparado. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (48), 103–148. <https://doi.org/10.18543/baidc-48-2014pp103-148>
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2016). *The public administration theory primer* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494369>
- Grupo COOMEVA. (2019). *Nuestra historia*. https://www.grupocoomeva.com/grupo_coomeva/publicaciones/156896/nuestra-historia/
- Gulati, R. (2004). Alliances and networks. In J. J. Reuer (Ed.), *Strategic Alliances: Theory and Evidence* (pp. 378–416). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199256549.003.0017>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K)
- Instituto de Cooperativismo. (2024). *El Instituto de Cooperativismo de la UPR*. <http://sociales.uprrp.edu/cooperativismo/>

- Iturrioz del Campo, J. (1996). *Análisis de los flujos financieros de las sociedades cooperativas del sector salud: Un enfoque de integración* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repertorio de Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/a090a496-d79f-4fbf-8c46-f8f031c94cba>
- Jordán García, F. R. (1996). *El cooperativismo de vivienda en Puerto Rico*. First Book Publishing of Puerto Rico. <https://www.solucionesparlamentarias.com/francisco-jordan-garcia.html>
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Kasimir, S. (2016). The Mondragon cooperatives and global capitalism: A critical analysis. *New Labor Forum*, 25(1), 52–59. <https://doi.org/10.1177/1095796015620424>
- Liga de Cooperativas de Puerto Rico. (2026). *Quiénes somos*. <https://liga.coop/quienes-somos/>
- Lorange, P., & Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. Blackwell Business.
- Martínez Charterina, A. (2012). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (46), 133–146. <https://doi.org/10.18543/baidc-46-2012pp133-146>
- Mendoza Antosanti, H. (1984). *Diccionario del cooperativismo*. Centro Gráfico del Caribe.
- National Rural Electric Cooperative Association. (2026). *History: The story behind America's Electric Cooperative and NRECA*. <https://www.electric.coop/our-organization/history/>
- Ganley, M., Olivier, D., & Williams, L. (2008). Vital signs: NRECA's summary of distribution cooperative data. *Management Quarterly*, 49(3), 2–14. <https://www.proquest.com/docview/233586878?sourcetype=Trade%20Journals>
- Parrilla Bonilla, A. (1971). *Cooperativismo: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.
- Parrilla Bonilla, A. (1975). *Cooperativismo en Puerto Rico: Una crítica*. Editorial Juan XXIII.
- Pérez Riestra, E. M., & Varela Mont, P. B. (2003). Estado actual del cooperativismo en Puerto Rico. *uniRcoop*, 1(2), 159–177.
- Pineda Suárez, C. J., Castillo Soto, M. E., Pardo Martínez, E. E., & Palacios Villegas, N. V. (1994). *Cooperativismo Mundial 150 Años: 1844-1994*. Colsultamerica Grupo Asesor.
- Piñeiro Harnecker, C. (2008). Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela. *Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social*, 8(15), 37–60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62214568003>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rabelais Duarte, C. M. (2001). UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 17(4), 999–1008. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2001000400034>
- Real Estate Market & Lifestyle. (2024). *Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L.* <http://realestatemarket.com.mx/articulos/materiales-de-la-industria/12882-cooperativa-la-cruz-azul-s-c-l>
- Reuer, J. J. (Ed.). (2004). Introduction: Strategic Alliance Research: Progress and Prospects. In *Strategic Management: Theory and Evidence* (pp. 1–16). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199256549.001.0001>
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Rothschild, J. (2009). Workers' cooperatives and social enterprise: A forgotten route to social equity and democracy. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1023–1041. <https://doi.org/10.1177/0002764208327673>
- Rowan, M. B. (1957). *Cooperativas de Consumo en Puerto Rico: Análisis Socio-Económico*. Colegio de Ciencias Sociales; Universidad de Puerto Rico.
- Sánchez Boza, L. R. (2021). El principio de cooperación entre cooperativas. Consecuencias jurídicas y económicas derivadas de su aplicación práctica en Costa Rica. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (59), 51–74. <https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp51-74>
- Sánchez Boza, R. (2014). La intercooperación: Experiencia centroamericana. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (48), 57–79. <https://doi.org/10.18543/baidc-48-2014pp57-79>
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances & Models of Collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Voinea, A. (2015, August 20). *Why 20 million Brazilians rely on a co-operative for healthcare?* *Coop News*. <https://www.thenews.coop/97242/sector/health/20-million-brazilians-rely-co-operative-healthcare/?v=79cba1185463>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

