

## La participación democrática en la Empresa Cooperativa: una oportunidad de mejora

### 1- Introducción

Bienvenid@s a la clase *La participación democrática en la Empresa Cooperativa: una oportunidad de mejora*, en el cual presentaremos diferentes dimensiones de la participación, focalizando principalmente en el involucramiento del asociado. Para ello:

- Problematizaremos la idea de participación en las empresas cooperativas
- Relacionaremos la participación con la política empresarial, prestando particular atención a la promoción de la participación de jóvenes y mujeres.
- Daremos cuenta de las sinergias que se pueden establecer entre participación del asociado, innovación y nuevos liderazgos.
- Repasaremos los diferentes niveles de participación que existen.
- Concluiremos con un breve ejercicio de diagnóstico del estado de la participación de los asociados en la organización a la que el cursante pertenece.

De esta manera, al finalizar el módulo los y las participantes:

- Habrán desarrollado un concepto de participación aplicable a las empresas cooperativas.
- Podrán reconocer las complejidades y desafíos que esta implica.
- Conocerán los beneficios relacionados con la participación de los asociados.
- Lograrán elaborar un breve diagnóstico del estado de la participación en su organización.

¡A trabajar!

### 2- La participación democrática en la empresa cooperativa.

Existen diversos significados para la participación. Hoy escuchamos hablar de participación política, ciudadana, vecinal, social, etc. Sin embargo, en el ámbito cooperativo la participación es vista como un desafío continuo. Es frecuente escuchar a los cuerpos directivos aludir a la falta de participación de los socios, a su dificultad para interesarlos o movilizarlos. A la vez, existe un consenso amplio en los propios socios acerca de que la participación es importante, aunque sean pocos los que estén dispuestos a llevarla adelante de manera individual.

Pero, ¿qué es la participación? Participación es un término muy amplio, ya que implica diversos niveles de intensidad, como veremos en cuarto apartado de esta clase.

Definimos **participación** como el involucramiento, la implicación de un individuo o de un conjunto de individuos en una problemática, en una tarea o en una organización: en este caso, en la empresa cooperativa y su accionar cotidiano

Reservaremos el término participación para referirnos al involucramiento de los socios, los trabajadores (en caso de que no sean socios de la cooperativa y más allá de las tareas para las que fueron contratados) y la comunidad en general. **En esta clase, nos focalizaremos en la participación de los socios.** Se debe destacar que las actividades que llevan adelante las autoridades electas de la empresa cooperativa no son acciones de participación, sino de gobierno y dirección.

Los socios, al participar del capital de la cooperativa, son propietarios de la misma y, por lo tanto, tienen control en última instancia sobre las decisiones que en ella se toma. Esto se realiza mediante la elección de autoridades y, de manera menos frecuente, por el voto directo en asambleas extraordinarias frente a cuestiones consideradas de gran relevancia.

El segundo principio cooperativo indica que:

*“Las cooperativas son organizaciones democráticas bajo el control de sus miembros, los cuales participan activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables respecto a todos los miembros. En las cooperativas de primer grado los miembros tienen los mismos derechos de votación (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática”.*

Sin embargo llevarlo a la práctica, como seguramente sabrán, es una tarea que implica grandes desafíos. Comúnmente, se suele asociar este principio al momento de la toma de decisiones, lo cual deja de lado que **la democracia atraviesa a la organización de manera integral.** La democracia implica no sólo un conjunto de derechos y responsabilidades, sino una disposición para cumplirlos que requiere tiempos, recursos y aprendizajes. Materializar este principio necesita del compromiso activo tanto del asociado como de las autoridades de la cooperativa.

Esto conlleva una primera gran dificultad: la difusión de la cultura del individualismo y la expansión de la lógica mercantil a diferentes instituciones comunitarias y políticas implicó que

las personas se conciben más como consumidores que como ciudadanos. Mientras el acto de compra y consumo de un producto o servicio se puede realizar incluso desde la comodidad de la propia casa y con un tiempo cercano a la inmediatez (pensemos sino en las experiencias de compras por medio de plataformas digitales), la satisfacción de necesidades por medio de organizaciones comunitarias lleva tiempo y dedicación, discusiones y debates para acordar entre mucho un objetivo y un rumbo, además de que el resultado no siempre está garantizado<sup>1</sup>.

Además, se debe tomar en cuenta que vivimos en sociedades donde las instituciones tradicionales se ponen en cuestión, con identificaciones menos rígidas y compromisos más volátiles o de menor duración (Bauman, 2003). Asistimos a momentos en los que las redes sociales permiten una comunicación e interacción más rápida y espontánea, donde emergen grandes movimientos de impugnación al orden establecido (por ejemplo, el caso de los chalecos amarillos en Francia, los indignados en España, el movimiento estudiantil chileno o las manifestaciones ciudadanas en Hong Kong) sin necesidad de estructuras rígidas que las organicen o de líderes claros que les marquen un camino.

Estas condicionantes afectan de manera directa las concepciones clásicas de participación. Pero al mismo tiempo, **abren un camino de oportunidades** para pensar otras formas de involucramiento

Tal es el diagnóstico que se realiza en el documento *Proyecto de una Década Cooperativa* aprobado por la Alianza Cooperativa Internacional en el año 2012<sup>2</sup>, donde advierten que “no es necesario que las cooperativas abandonen la definición basada en los miembros con derecho al voto –ni tampoco deben hacerlo–; pero si no se mantienen abiertas a las nuevas posibilidades de participación y relación, quizás pasen por alto las oportunidades de inspirar y captar a una nueva generación de miembros” (Mills & Davies, 2012, p. 11).

En este contexto, ¿cómo lograr que los socios se involucren en las empresas cooperativas y participen activamente de las mismas? Como queda claro, no es una tarea sencilla. Sin embargo,

---

<sup>1</sup> Sin embargo, la gran ventaja de la postura comunitarista es estar centrada en la noción de solidaridad, es decir, en la idea de un lazo social de pertenencia que garantiza un lugar en la sociedad y el acceso las condiciones de vida digna, frente a la perspectiva mercantilista que sólo garantiza el acceso a bienes y servicios a aquellos que tengan el dinero para comprarlos.

<sup>2</sup> Este documento fue redactado por Cliff Mills y Will Davies, del Centro de Empresas Mutualistas y Propiedad de los Empleados, Universidad de Oxford, bajo la orientación del Grupo de Trabajo sobre Planificación de la Alianza Cooperativa Internacional.

existen ciertos elementos que generan las condiciones para que los socios se involucren de manera activa en las empresas cooperativas:

- Una **necesidad de los socios**, relacionada con su bienestar, que puede ser resuelta a través de la cooperativa.
- El reconocimiento de una **oportunidad de mejora para los socios y la cooperativa** por medio de la colaboración entre ambos.
- El **interés por parte de la dirigencia de la cooperativa** en abrir espacios de participación para los socios en pos de cumplir con los objetivos económicos o sociales de la organización.

Estos elementos suelen dar lugar a formas de participación afirmativas o propositivas, es decir, permiten agregar demandas dispersas en los socios y construir colaborativamente propuestas de mejora. Sin embargo, el intento de incidencia también puede darse bajo la forma de impugnación o rechazo por parte de los asociados a una política o acción de la empresa, sin estar acompañada de una propuesta.

Esta forma, que suele ser valorada de forma negativa, implica también un acercamiento del socio y por lo tanto una oportunidad para la dirigencia de involucrarlo en asuntos o temáticas que puedan ser de su interés.

### 3- Participación del Asociado y Política Empresarial

Podemos ver que **la participación de los asociados forma parte de la identidad del sector cooperativo**. Sin embargo, esto no quiere decir que se dé espontáneamente. Al contrario, es necesario que cada empresa cooperativa pueda dar lugar a formas de participación propuestas por sus asociados a la vez que incentivar involucramientos que contribuyan a materializar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización.

Esto sólo podrá realizarse si los asociados son consultados durante el proceso de planificación estratégica e incorporados como partes interesadas o *stakeholders* al momento de definir y de llevar adelante las principales políticas. Si el proceso de planificación queda concentrado en la dirigencia o capturado por una elite, la intervención de los socios tomará un carácter disruptivo y su incidencia se tornará dificultosa. Un proceso de planificación abierto morigerará la tendencia que, producto de la presión del mercado, sienten algunas cooperativas de apresurar los procesos decisorios restándole importancia a la opinión de sus socios.

A la vez, **cada organización puede formular una política de participación o involucramiento del asociado**, que sea lo más transversal posible a sus diferentes áreas<sup>3</sup>, y que se incluya dentro de la política general de la empresa. Esto permitirá explicitar un principio básico respecto a la participación de los socios que deberá ser traducido en objetivos para llevarla adelante e indicadores para contrastar su cumplimiento.

Sin embargo, esta política de participación no puede ser pensada sin una contraparte fundamental: **la educación, formación e información de los miembros de la cooperativa**, expresados en el quinto principio cooperativo. Como indica el documento *Notas de Orientación para los Principios Cooperativos*:

*“Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. Asimismo, informan al público en general, en especial a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre el carácter y las ventajas de la cooperación”*

Sólo si los asociados se encuentran formados en el ideario cooperativista, conocen y adhieren a los principios y valores cooperativos y se identifican con la misión y visión de la cooperativa se interesarán de manera genuina en la organización. En cambio si los socios sólo se incorporan por los servicios prestados o por otros beneficios materiales, asumirán un rol más parecido al de clientes y buscarán maximizar sus beneficios sin importarles el ideario del movimiento ni el valor social generado.

Las acciones en educación cooperativa destinada a los socios deben dar cuenta de las heterogeneidades que puedan existir entre ellos, así como puede estar orientada a ciertos grupos objetivos sobre los que resulte estratégico influir, como pueden ser los futuros líderes.

### **3.1 Participación enfocada en jóvenes**

**Resulta fundamental para la continuidad del cooperativismo captar a los jóvenes que garanticen un recambio generacional en los liderazgos de las cooperativas.** Los jóvenes son uno de los sectores más vulnerables en la economía mundial y particularmente en nuestro país, con niveles de informalidad laboral por encima de la media. Son a la vez quienes deberán buscar la forma de resolver las problemáticas de un mundo cada vez más complejo, con amenazas nuevas como el cambio climático pero también con desarrollos tecnológicos y sociales que pueden transformarse en importantes oportunidades.

---

<sup>3</sup> Esto no implicará desconocer que en mercados competitivos puedan existir estrategias de negocio o de innovación que sea necesario mantener en secreto hasta su lanzamiento público. Sin embargo, es recomendable reducir sus expresiones lo máximo posible.

Una advertencia fundamental al tratar este tema es recordar que **“la juventud” como colectivo homogéneo no existe**, sino que podemos identificar diversas juventudes, diferencias por características como su lugar de residencia, adscripción ideológica, género, clase social, nivel educativo, etc., aunque podamos encontrar ciertas características comunes. Es por esto necesario conocer las juventudes con las que trabajaremos, y entender que existen diversas maneras de ser joven (Marguilis, 2015).

Dar lugar a los jóvenes no implica sólo ampliar la membresía hacia ellos, sino incluirlos antes de que lleguen asociarse por medio de proyectos sociales, vinculación con clubes y escuelas a los que asistan, becas, proyectos de incubadoras de ideas, etc.

Posteriormente se pueden generar espacios específicos de participación como pueden ser comités por temáticas o comisiones de jóvenes asociados. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en tanto miembros los jóvenes deben participar del proceso de toma de decisión y no ser un brazo ejecutivo de las medidas que los miembros con mayor edad dispongan. Y es que la formación cooperativa no puede pensarse por fuera de la participación en debates, de la tarea de construcción de acuerdos y consensos y de la gestión diaria.

Es importante entonces que **cada cooperativa pueda establecer una estrategia clara y precisa para captar nuevos miembros jóvenes y retenerlos**, incentivando su involucramiento como forma de asegurarse la continuidad en el tiempo.

### 3.2 Participación enfocada en equidad de género

Como se sabe, las mujeres en nuestras sociedades enfrentan situaciones de desventajas: brechas salariales negativas con respecto al mismo trabajo realizado por hombres, mayor cantidad de trabajo hogareño no remunerado, menor representación en espacios con capacidad de decisión, etc. Las cooperativas pueden ser un lugar de empoderamiento para sus asociadas a la vez que por su compromiso con el desarrollo comunitario y social deben propender a garantizar la equidad de género por medio de políticas activas. Y es que si bien las mujeres suelen formar parte de las cooperativas, es menos frecuente su participación en espacios de dirección y gerenciamiento.

En nuestro país recientemente se dio una discusión sobre el proyecto de garantizar un cupo de presencia femenina en cooperativas del 30% órganos de administración y/o dirección. En el espacio dedicado a la bibliografía de la clase, dejamos el proyecto de Ley, la objeción que realiza CONINAGRO y la respuesta de la diputada impulsora del proyecto. Más allá de esto, también quedan en esta clase los *links* con la información:

## PARA PENSAR...

- Proyecto de reforma de la Ley de Cooperativas 20.337:  
<https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jspx?exp=0904-D-2016>
- Posición de CONINAGRO respecto al Proyecto de Reforma:  
<http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/coninagro-se-opone-al-cupo-femenino-en-cooperativas>
- Respuesta de la Diputada Soledad Carrizo, autora del Proyecto, a la objeción de CONINAGRO:  
<http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/cupo-femenino-en-cooperativas-la-autora-del-proyecto-le-responde-coninagro>

¿Consideran que establecer cupos de participación de colectivos específicos (mujeres o jóvenes) en los organismos de dirección de las cooperativas es positivo o atenta contra la libertad de decisión de los asociados?

#### 4- Aportes de la participación: innovación y nuevos liderazgos

La participación de los asociados no sólo es importante para efectivizar los principios y valores cooperativos que dotan de identidad al sector, **sino también porque genera beneficios en diferentes ámbitos**. En este apartado analizaremos la relación sinérgica que se da entre participación de los socios e innovación y entre participación y nuevos liderazgos.

##### 4.1 La participación del asociado como factor de impulso a la innovación empresarial

Las empresas cooperativas deben enfrentar el reto de entornos cambiantes en tiempos relativamente cortos, lo cual constituye un verdadero desafío para su supervivencia y desarrollo. A la vez, la forma que asume la reproducción del capital en la actualidad se encuentra sumamente vinculada a la denominada sociedad del conocimiento, caracterizada por la disponibilidad de la información y por la velocidad en la que se produce y transmite. Así, el concepto de economía basada en el conocimiento busca resumir el fenómeno propio de las economías avanzadas a ser cada vez más tributarias del conocimiento, la información y la formación de alto nivel para la generación de excedentes.

En este escenario, la capacidad de las empresas cooperativas de dar respuestas innovadoras a los problemas y desafíos que se presentan resulta un factor que puede distinguirlas en el

mercado, ayudarles a reducir costos, ganar eficiencia y aumentar su ganancia, facilitarles alcanzar nuevos clientes, generar una nueva demanda, etc. Según el *Manual de Oslo* se entiende por innovación “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Esto implica que la innovación no es sólo es una buena idea, sino su **aplicación** para el mejoramiento de un producto o servicio, de un proceso productivo, de las formas de comercialización o de las formas de organización.

Dentro de las etapas de proceso de innovación, la primera es la etapa de detección de problemas y oportunidades, es decir, el reconocimiento de las situaciones que pueden originar innovaciones dentro de la empresa cooperativa. En ella se reconoce la detección de problemas no resueltos y sus posibles soluciones, cambios en el entorno de la empresa que requieran de nuevas respuestas, la percepción de nuevas necesidades tanto de los socios como de los clientes, etc.

**Los asociados pueden ser figuras claves para identificar problemas y oportunidades de mejora**, en tanto sean **parte activa** en el proceso de transmisión de la información y de generación de ideas en un marco colaborativo, permeable a diversos puntos de vista y opiniones.

A la vez, el hecho de ser consultados y sentirse escuchados acerca de los proyectos y políticas de la empresa, **afianzará el involucramiento del asociado**, incrementando el capital relacional de la cooperativa.

Finalmente, el asociado es fundamental no sólo para producir innovaciones que generen valor económico, sino también social, es decir, que produzcan un mejoramiento en las condiciones de vida de los integrantes de la cooperativa, sus familias y la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

#### 4.2 La participación del asociado como escuela de formación de nuevos liderazgos

A la vez, la participación del asociado implicará el paulatino desarrollo de las capacidades necesarias para incidir en los procesos de gestión y de toma de decisiones al interior de la organización. Esto implica:

- un **saber político** orientado a la construcción de consensos y la resolución de conflictos a través del diálogo, la argumentación y el debate;



- un **saber técnico** relacionado con el conocimiento de las normas de funcionamiento, comprensión del organigrama de la cooperativa y de la división de tareas a su interior, etc.;
- un **saber sobre la organización** que tendrá que ver con conocer la historia de la cooperativa, su misión, visión, objetivos y valores, las demandas de sus socios, sus principales nichos de mercados y proyectos comunitarios y finalmente,
- un **saber contextual** sobre la comunidad en la que se desarrolla la cooperativa, las relaciones sociales sobre las que se erige, sus socios estratégicos y espacios institucionales en los que participa, etc.

Es que como vimos, la generación de nuevos liderazgos en el sector cooperativo se ha vuelto un desafío. Durante mucho tiempo se creyó (y en algunos espacios continúa vigente esta idea) que el liderazgo era una característica innata en una persona, que había sujetos que “habían nacido para ser líderes”. Sin embargo, hoy podemos afirmar que **los líderes se hacen, no se nace siendo líder**. Esto tiene importantes implicancias para pensar el recambio generacional en empresas cooperativas: no es necesario ir a buscar personas con características de liderazgo fuera de la organización, sino que las propias cooperativas pueden generarla, y en ese sentido la participación y el involucramiento de los socios, junto con su formación e información, pueden constituirse en trayectos de formación de líderes “escuela de formación de nuevos liderazgos”.

Entendemos por **liderazgo** la interacción entre personas en la cual una de ellas conduce, haciendo uso de su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, en pos de un objetivo institucional, generando valor agregado a la empresa u organización en la que se encuentra e impactando de manera positiva en los miembros del grupo. Si bien hay personas que pueden tener ciertas aptitudes que las hagan más proclives a generar liderazgos, se trata de una capacidad que se desarrolla a lo largo de un proceso que no tiene un punto final.

A la vez, se debe resaltar que si bien diferentes situaciones necesitarán de distintos tipos de liderazgos, las cooperativas en tanto organizaciones democráticas bajo control de sus miembros son más proclives al liderazgo democrático. Según Gonos y Gallo (2013) el liderazgo democrático se caracteriza por:

- El involucramiento de los subordinados en el proceso de toma de decisiones,
- Gerentes que buscan obtener el conocimiento de sus subordinados antes de implementar cambios, lo cual implica explicitar sus intenciones y planes,

- Reuniones periódicas de los equipos de trabajo para discutir problemas que vayan surgiendo y transmitir información,
- Escucha de todos los miembros, interés por sus ideas y sentimientos,
- Aceptación de la crítica
- Aliento a los subordinados a expresar sus ideas, discutir las y eventualmente implementarlas y
- Fomentar el establecimiento de relaciones y trabajo conjunto entre los subordinados, para incrementar la cohesión del grupo.

Así, vemos que impulsar la participación de los asociados no sólo reafirmará la identidad cooperativa por medio de la realización de sus principios y valores, sino que también puede contribuir a realizar dos desafíos para las cooperativas en la actualidad: la innovación y la formación de nuevos liderazgos.

### 5- Los niveles de la participación

Existen diferentes niveles de participación que el asociado puede alcanzar, dependiendo tanto su interés y capacidad como de la apertura y disposición de la Cooperativa. En tal sentido, podemos identificar seis grandes tipos de acciones participativas, ordenadas de menor a mayor en función de su grado de intensidad.

**Participación simulada:** Es el nivel más bajo, y ello debido a que no se tratan propiamente de instancias participativas sino de puestas en escena, simulaciones donde el público invitado no tiene una participación activa o bien sus opiniones no son realmente tenidas en cuenta. En ellas, las personas son utilizadas para legitimar decisiones previamente acordadas y la institución que las convoca no tiene interés en que desempeñen otro papel.

**Participación negativa:** Como advertimos en el primer apartado de esta clase, el involucramiento también puede darse bajo la forma de impugnación o rechazo por parte de los asociados a una política o acción de la empresa, sin estar acompañada de una propuesta. Aquí existe claramente un interés por influir en la decisión, por lo que ante esta demanda los dirigentes pueden invitar a quienes la formulan a informarse sobre la temática y buscar juntos soluciones.

**Información:** Consiste transmitir datos e información a los asociados, tanto sobre aspectos generales de la cooperativa como de cuestiones particulares. Dentro de este tipo podemos encontrar diferentes grados. En efecto, no es lo mismo transmitir cualquier tipo de información que información relevante para el asociado, elegir formatos complejos o comprensibles, permitir que sean los asociados quienes decidan sobre qué quieren saber que la dirigencia

seleccione la información, etc. Actualmente la filosofía de la transparencia y los datos abiertos ha llevado a la generación de portales desde los que acceder a información en tiempo real, sin necesidad de solicitarla previamente.

**Consulta:** En este cuarto nivel, es donde aparece la voz de los asociados, aunque sin capacidad de tomar decisiones vinculantes ni garantía de que serán efectivamente oídos por las autoridades. Nuevamente, podemos encontrar diversas graduaciones: desde consultas sobre temáticas puntuales, oficinas permanentes para que los socios lleven sus quejas, inquietudes y sugerencias a mecanismos permanentes de consulta, como ser comisiones de asociados o comisiones temáticas compuestas por asociados.

**Participación activa:** La participación propiamente dicha exige un compromiso activo por parte del asociado y la capacidad de los dirigentes de ceder en parte el poder sobre la toma de decisiones. Puede manifestarse mediante la elaboración de propuestas por parte de los socios, las colaboración entre ellos, las autoridades de la cooperativa y otros actores para generar soluciones a diversas problemáticas o desafíos e incluso mediante la convocatoria de decidir sobre algunos temas, mediante mecanismos como referéndums o asambleas extraordinarias.

**Empoderamiento:** Esta etapa exige socios comprometidos y formados. Aquí es donde se realiza la idea de gestión democrática de la cooperativa, ya sea mediante la delegación regular de la capacidad de decisión en los miembros de la cooperativa como por medio de la fiscalización activa de sus autoridades.



## 6. Ejercitación

Para realizar un breve diagnóstico del estado de la participación en su Empresa Cooperativa u organización, reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Ha presenciado o conoce instancias de participación e involucramiento de los asociados en la Cooperativa a la cual pertenece?
- En caso de ser así, ¿puede decir que son frecuentes?, ¿se trata de instancias relacionadas con la participación negativa, la información, la consulta, la participación activa o el empoderamiento?, ¿quiénes se han involucrado en estas instancias?, ¿son siempre los mismos asociados o van cambiando?
- En caso de no ser así, ¿es que la dirigencia no abre instancias de participación o es que los asociados no se encuentran interesados?, ¿qué acciones considera se podrían tomar para cambiar esta realidad?

## 7. Breve resumen de la clase

En esta clase comenzamos problematizando la idea de participación en las Empresas Cooperativas, viendo que no se trata de un fenómeno espontáneo en ellas a pesar de formar parte de su identidad. Continuamos relacionando participación y política empresarial, prestando particular atención a la promoción de la participación de jóvenes y mujeres. Damos cuenta de las sinergias que se establecen entre participación del asociado, innovación y liderazgos democráticos. Finalmente repasamos los diferentes niveles que puede alcanzar la participación, desde los que requieren menos implicancia hasta aquellos que suponen un empoderamiento de los socios.

## Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional (2015). Notas de orientación para los Principios Cooperativos. S/l: s/e. Disponible en: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance\\_notes\\_es.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf) [con acceso el 3 de octubre de 2019].

Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

Gonos, J. & Gallo, G. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. En *Revista Management*, Vol. 18 (2), pp. 157-168. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/7492/ffd10dd939a7b4e113b4d815e9450e43a4c1.pdf> [con acceso el 3 de octubre de 2019].

Margulis, Mario (2015). Juventud o juventudes. Dos conceptos diferentes. En *Voces del Fenix*, Nº 51, pp. 6-13. Disponible en: [https://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/numero\\_pdf/fenix51%20baja.pdf](https://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/numero_pdf/fenix51%20baja.pdf) [con acceso el 3 de octubre de 2019].

Mills, Clif & Davies, Will (2012). *Proyecto de una Década Cooperativa*. S/l: s/e. Disponible en: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica\\_blueprint\\_draft\\_spanish\\_single\\_pages\\_lr.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_draft_spanish_single_pages_lr.pdf) [con acceso el 3 de octubre de 2019].

Oszlak, Oscar (2012). Gobierno abierto. Promesas, supuestos, desafíos. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual INPAE 2012, San Juan de Puerto Rico. Disponible en: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Gobierno%20abierto.pdf> [con acceso el 3 de octubre de 2019].

OCDE – Eurostat (2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición. S/l: Grupo Trasca. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf> [con acceso el 3 de octubre de 2019].