

LA NECESIDAD DEL PLANTEAMIENTO DE PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS PORTUGUESAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR¹

POR
RICARDO BAHÍA MACHADO*

RESUMEN

La capacidad de adaptación de las empresas frente a un entorno cada vez más globalizado y competitivo es el núcleo principal para su propia supervivencia. Es decir, cualquier error en el planteamiento de la política de toma de decisiones puede fácilmente desencadenar la falta de viabilidad económica y financiera de la propia empresa.

Este problema se vuelve más pernicioso en las empresas de participación, donde las sociedades cooperativas son parte integrante. Una vez que los trabajadores se hallan expuestos a dos tipos de riesgo, el de perder su trabajo y el de perder sus ahorros invertidos en la empresa.

Las sociedades cooperativas deberán analizar y trabajar en su capacidad de adaptación de sus estructuras de gobierno a la nueva demanda del mercado por la definición clara e inequívoca de principios de gobierno.

Las sociedades cooperativas de enseñanza superior en Portugal se enfrentan —además del problema del decrecimiento demográfico y del escaso apoyo del Estado— al retraso y la inflexibilidad de su sistema de gobierno corporativo, con graves problemas de adaptación.

El obstáculo más importante es el sistema de gobierno bicéfalo, entre la Junta directiva de la sociedad cooperativa y el Rectorado de la institución de enseñanza, donde sobresalen diversos conflictos de intereses.

Conjuntamente, el principio cooperativo de la «Gestión democrática por parte de los socios» en las sociedades cooperativas de primer grado

* Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

¹ El artículo se basa en la comunicación presentada en el Congreso Europeo de la Comisión de Investigación de la Alianza Cooperativa Internacional, Segorbe (Valencia), 6-9 de mayo de 2004.

acentúa el problema del *free-rider* a medida que aumenta el número de socios.

La solución pasará por reglar diversos tipos de relaciones que se ubican dentro y fuera de la propia empresa: las relaciones entre la sociedad cooperativa mantenedora y lo(s) establecimiento(s) de enseñanza superior, las relaciones entre la sociedad cooperativa y los socios (trabajadores y usuarios) y las relaciones entre la sociedad cooperativa y los demás *stakeholders* (Estado, proveedores, clientes, la comunidad en general).

Palabras clave: Empresas de participación, gobierno de la empresa, enseñanza superior, conflictos de interés, Portugal.

ABSTRACT

The corporate adaptation ability is nowadays the core of companies' survival in a globalised world, where every slip-up on corporate policy-making process can easily trigger company's financial and economic failure. That is companies' future survival depends basically on the reliability of company practices and corporate law design.

The problem turns out to be more complex on labour-managed firms and on participatory capitalist firms, given that employees can put at risk their own jobs and simultaneously their savings invested on company's capital stock.

Cooperatives must analyse and work on their capacity to adapt the governance structures to the new market demands.

The Portuguese non-public higher education sector cooperatives is now facing a major crisis —besides the demographic reasons and reduced governmental support—, due to their outdated and inflexible governance system, with severe adaptation problems.

The most important obstacle is the two-headed governance system, between the cooperative's board of directors and the university's governance boards, by which a conflict of interests may possibly arise.

Furthermore, the «Democratic Member Control» principle accentuates the free-rider problem, especially on first grade cooperatives, as the number of cooperative members grows.

As a result, the regulation of relationships within the company and between company and external stakeholders is the best solution for cooperatives flexibility and adaptability of their governance structures.

Key words: Labour-managed firms, corporate governance, higher education, conflicts of interest, Portugal.

1. INTRODUCCIÓN

La reciente crisis mundial ha afectado por igual a todos los sectores de la economía portuguesa y a todos los tipos de sociedades, sean las

denominadas sociedades capitalistas convencionales o sean las sociedades de participación, donde se incluyen las sociedades cooperativas.

En este contexto, podemos establecer un paralelismo con la teoría evolutiva de Darwin, pues que el escenario de crisis conducirá, inevitablemente, a un proceso de selección natural.

Todavía, el proceso de «selección natural» de las empresas, aunque favorezca el planteamiento de una economía de mercado más justa, eliminando, legítimamente, problemas derivados de la competencia desleal entre las empresas cumplidoras y las no cumplidoras, implica graves costes de carácter social, una vez que provoca, de inmediato, el ascenso del número de desempleados en la economía, por un lado, y el aumento de la precariedad laboral, por otro.

El problema de la insolvencia se presenta más pernicioso y con mayor intensidad en las empresas de participación, ya que al socio-trabajador se oponen dos tipos de riesgo: por un lado el riesgo de perder su empleo, y por otro el riesgo de perder el capital aportado al capital de la empresa. Es decir, que su posición es equivalente con la de un inversor que invierte la totalidad de sus fondos sobre un solo activo. En resumen, en los tiempos de crisis, los trabajadores, además del riesgo de perder su trabajo, están expuestos a un tipo más, el riesgo de perder sus ahorros, que han sido hechos mediante la participación en el capital de la empresa².

Últimamente se ha asistido a una preocupación creciente de los diversos autores, en el campo de la economía y de las finanzas modernas, sobre la cuestión del gobierno de las empresas, que, fundamentalmente, se ha enfocado en las empresas cotizadas. La gran cuestión es el alejamiento entre la propiedad y el control de la empresa. Es decir, que la delegación de responsabilidades en los ejecutivos ha provocado el alejamiento de los diversos interesados en la empresa –donde se incluyen los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores– sobre sus prácticas o actos en la administración del negocio.

La cuestión del alejamiento entre propiedad y control ha llevado al planteamiento de determinados principios de gobierno de las empresas por diversos organismos nacionales e internacionales, como forma de reducir o intentar eliminar los conflictos de agencia emergidos.

Todavía las empresas cotizadas constituyen una pequeña minoría del número total de empresas que operan en el mercado portugués y en la mayoría de los mercados europeos. El objetivo de este artículo

² KRESSLER, Herwig W. *Motivate and Reward*. New York: Palgrave Macmillan, 2003, p. 147. ISBN: 1-4039-0378-6.

es el de establecer la necesidad del planteamiento de principios de gobierno de la empresa en las empresas de participación, concretamente, en las sociedades cooperativas de enseñanza portuguesas.

2. EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR EN PORTUGAL

La crisis del sector de la enseñanza en Portugal es una realidad; tanto por razones exógenas, como por motivos de organización del propio sector de la enseñanza privada, y más concretamente, por motivos relacionados con las formas de gobierno de las empresas en actividad.

Así, es importante plantear el punto de partida para el análisis estratégico del sector y para el desarrollo de trabajos más profundos sobre este asunto en el futuro.

2.1. La enseñanza y la economía social

Para destacar la importancia de las sociedades cooperativas de enseñanza es necesario establecer su encuadramiento en el concepto de economía social. Esto significa que las empresas en el ámbito de la economía social son organizaciones sin ánimo de lucro o que no lo buscan exclusivamente; que persiguen, en el desarrollo de sus actividades, objetivos de interés colectivo, como, por ejemplo, la cohesión y la paz social, el pleno empleo o el aprendizaje en el transcurso de la vida.

Estas organizaciones se sitúan en el tercer sector de la economía, una vez que, por un lado, cumplen algunas funciones del Estado en el cumplimiento de sus deberes de naturaleza social y, por otro, se constituyen como organizaciones privadas en su estructura societaria.

Asimismo, es imposible disociar el concepto de tercer sector –concretamente el concepto de movimiento cooperativo– del concepto de educación. De hecho, las organizaciones en el ámbito de la economía social buscan la interrelación entre educación, formación, ciencia, cultura e inserción social. La percepción de esta sinergia ha surgido en la segunda mitad del siglo pasado con el desarrollo de las democracias occidentales; sin democracia no existiría cooperación, que tiene como condición fundamental para su existencia la educación, consistente en el «proceso de transmisión de valores a través de o usando como soporte a la formación»¹.

¹ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, 2000, p. 174.

De hecho, los conceptos de educación y de formación se constituyen como primicias fundamentales que, además, están contempladas en la legislación portuguesa y que resultan del quinto principio cooperativo formulado por la Alianza Cooperativa Internacional. El desarrollo del sector cooperativo está, por tanto, fuertemente condicionado a la prosecución de este principio. Conjuntamente, la intercooperación está igualmente reflejada en el sexto principio cooperativo: Cooperación entre cooperativas.

2.2. La evolución del sector cooperativo en Portugal

En primer lugar vamos a verificar la evolución del número de sociedades cooperativas en Portugal desde 1992 hasta 2001:

TABLA 1
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIEDADES
COOPERATIVAS EN PORTUGAL⁴

| Año | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N.º | 3.102 | 3.065 | 3.024 | 2.949 | 2.965 | 2.820 | 2.878 | 2.949 | 3.036 | 3.077 | 3.121 |

FUENTE: Elaboración propia a partir de INSCOOP. Disponible en Internet: <http://www.inscoop.coop/dados2002/mapa.html>.

De acuerdo con la Tabla 1, en el transcurso de los últimos 11 años el número de sociedades cooperativas en Portugal se ha situado siempre muy cerca de las 3.000, constatándose una evolución desfavorable hasta el final del año 1997. Esa situación ha cambiado en 1998, en el cual hubo un crecimiento del número de sociedades cooperativas en cerca de 2,1%, frente a un decrecimiento en 1997 de cerca de 4,9%. Al final de 2002 se alcanzó el número más elevado de sociedades cooperativas en actividad en Portugal, cerca de 3.121.

Con todo, lo más importante es analizar la evolución del número de sociedades cooperativas de enseñanza frente a la evolución del sector cooperativo. Al efecto, en la Tabla 2 se hace un resumen desde el año 1995 hasta el 2002, donde se puede identificar el peso de las sociedades cooperativas de enseñanza sobre el total.

⁴ Se incluyen todos las ramas de actividad cooperativa: Agrícola, Artesanía, Comercialización, Consumo, Crédito, Cultura, Enseñanza, Vivienda y Construcción, Pesca, Producción Operaria, Servicios, Solidaridad Social, Uniones y Federaciones.

TABLA 2
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIEDADES
COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA EN PORTUGAL

| Año | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------|------|------|-------|--------|-------|------|------|------|
| Número | 163 | 164 | 159 | 110 | 123 | 128 | 132 | 135 |
| Peso | 5,5% | 5,5% | 5,6% | 3,8% | 4,2% | 4,2% | 4,3% | 4,3% |
| Evolución | - | 0,6% | -3,0% | -30,8% | 11,8% | 4,1% | 3,1% | 2,3% |

FUENTE: Elaboración propia a partir de INSCOOP. Disponible en Internet: <http://www.inscoop.coop/dados2002/mapa.html>

Las cifras de la Tabla 2 destacan el menor peso relativo de las sociedades cooperativas de enseñanza frente al número total de sociedades cooperativas en actividad, que ha bajado en los últimos años relativamente al trienio 1995-1997. Al contrario del sector cooperativo en general, el año 1998 registró un descenso de cerca de 30,8% del número de sociedades cooperativas de enseñanza. Es decir, que, de acuerdo con los datos analizados para los ocho años, existe una correlación negativa entre la evolución del número total de sociedades cooperativas y la evolución del número de sociedades cooperativas de enseñanza.

El principal motivo para lo ocurrido, fue la fuerte crisis que se comenzó a verificar en el sector de la enseñanza privada en Portugal, principalmente afectada por el decrecimiento de la población portuguesa en edad escolar y el crecimiento del número de plazas en el sector público de enseñanza.

2.3. Breve análisis estratégico sobre la viabilidad del sector de la enseñanza particular y cooperativa en Portugal

A través del análisis DAFO podemos destacar las condiciones externas (amenazas y oportunidades) e internas (debilidades y fortalezas) del sector de la educación en lo que se refiere a los estudios superiores ministrado por entidades privadas, más concretamente por el sector cooperativo.

El análisis resulta de nuestra experiencia de docencia en el transcurso de los últimos años en Portugal. Donde las interrogaciones reflejan el estado actual de la administración de las empresas en el ámbito de la economía social que se dedican a desempeñar un papel primordial en la sociedad portuguesa y además reconocido como de interés público.

Así, las principales *amenazas* para el sector cooperativo de enseñanza superior en Portugal que resultan de cambios del entorno son:

- Seguimiento de una política educativa catastrófica por los sucesivos Gobiernos, afectando todos a los sectores de la enseñanza, particularmente en la evaluación y en la concretización de los planes curriculares, el tratamiento desigual de los sectores público y privado, la falta de estabilidad de las políticas estructurantes adoptadas en el ámbito del sector de la educación.
- Envejecimiento poblacional y consecuente disminución del número de alumnos en la enseñanza superior, reflejado en la disminución del número de alumnos en la educación secundaria y del número de alumnos inscritos en la realización de los exámenes nacionales de acceso a la Universidad. Tendencia que probablemente se va a manifestar en los próximos 18 años.
- Crecimiento del número de plazas en la enseñanza pública, que en este momento cautiva cerca del 80% del número de candidatos a la enseñanza superior, aunque por primera vez el número de plazas en el sector de la enseñanza superior pública haya atendido a la evolución demográfica efectiva, habiéndose registrado su disminución en cerca del 6,7%.
- Falta de subvenciones del Estado para alumnos originarios de familias de bajos ingresos que frecuentan la enseñanza superior particular y cooperativa. Efectivamente, la política de educación de los sucesivos Gobiernos portugueses es preferentemente orientada para la ampliación del número de plazas en la enseñanza superior pública, olvidándose, deliberadamente o no, que sería más económico la financiación directa de los alumnos de la enseñanza privada, bajando, consecuentemente, el peso del sector público, a través de la concretización de las medidas prevista del programa de «Acción Social Escolar».
- El impedimento legal de la atribución del grado de «profesor agregado»³ por las Universidades privadas, que, consecuentemente, dificulta la creación de un personal docente propio calificado, competente, preparado y motivado dentro de la organización y de la estructura académica de los establecimientos

³ Para alcanzar el grado de profesor agregado es necesaria la defensa de pruebas públicas de mérito por parte de profesores con el título de Doctor, que es la condición imprescindible para la presentación a concurso en las plazas disponibles para profesor catedrático.

privados, equiparado con el equipo docente de las instituciones públicas de estudios superiores competidoras⁶.

- La falta de autonomía de los establecimientos de enseñanza privada en el diseño, la implantación y la evaluación de los planes curriculares propios, más concretamente en la creación de nuevos planes de estudios de primero, segundo y tercer ciclos, asociada al retraso en la evaluación de los pedidos hechos para la realización de la creación o para la obtención de cambios en los planes de estudios, dificultando su innovación y su adaptación a la realidad del mercado de la enseñanza⁷.

Las principales *oportunidades* son:

- Recrudescimiento de las tensiones estudiantiles en el sector de la enseñanza superior pública. De hecho, en este momento se asiste al resurgimiento de manifestaciones de protesta contra el aumento de las tasas de enseñanza públicas⁸. Las reivindicaciones estudiantiles van en el sentido de invocar la tendencia de la gratuidad de todos los grados de enseñanza ministrados por el Estado portugués, de acuerdo con los derechos y deberes culturales consagrados en la Constitución de la República Portuguesa. Además, invocan que el aumento de los ingresos para las universidades públicas deberá, primordialmente, contribuir para la promoción de la calidad de enseñanza, esencialmente debido a la falta de condiciones de algunas instalaciones universitarias del Estado, al creciente enajenamiento del personal docente, al número excesivo de alumnos por clase, a la falta de inversión en materiales pedagógicos, esen-

⁶ Todavía es de destacar el anteproyecto de reforma del «Estatuto de la Carrera Docente Universitaria», presentado en 2001 por el Gobierno anterior a los interlocutores sociales, que preveía la eliminación de las pruebas de agregación. Sin embargo, a pesar del cambio de Gobierno ocurrido en 2002, sigue siendo objetivo de la tutela actual proceder a ese conjunto de reformas.

⁷ Todavía los establecimientos privados de enseñanza superior gozan de toda libertad en la creación de títulos propios o estudios de Postgrado, si bien que en este caso los títulos no sean equivalentes a los que son homologados por el Estado.

⁸ La ley de bases de financiación de la enseñanza superior portuguesa (Ley n.º 37/2003, de 22 de agosto) delega a los rectores, oído el Senado universitario, la responsabilidad de fijación de las tasas de enseñanza públicas, que nunca podrán ser inferiores a 1,3 veces el salario mínimo interprofesional (salario mínimo nacional) al inicio del año escolar y superiores al límite fijado por decreto, actualizado con base en el índice de precios del consumidor del INE del año anterior. Para el año escolar de 2003/2004 la tasa máxima fijada es de 825 euros.

cial al correcto desarrollo de determinados estudios de carácter tecnológico.

- La posibilidad creciente de prácticas de cooperación internacional, ocasionada por el creciente fenómeno de la globalización, que se ha traducido por la apertura de fronteras, por la integración plena en el mercado único, por el aumento del grado de intercooperación entre establecimientos de enseñanza a escala mundial, que ha proporcionando el reconocimiento y el prestigio de las instituciones de enseñanza privada, destacándose determinados aspectos que resultan de esa reciprocidad, denominadamente, la calidad de su enseñanza y la formación técnica y específica de su personal docente y investigador.
- El aumento de la demanda por cursos de postgrado y de doctorado que permitirá la entrada en nuevos mercados por las instituciones privadas de enseñanza, puesto que los mercados de la enseñanza superior tradicional están completamente saturados.

Las principales *fortalezas* son:

- La calidad de la enseñanza ministrada, debido al reducido número de alumnos por clase, a la mayor disponibilidad y solicitud del personal docente y a la calidad de sus instalaciones.
- Las prácticas de gestión participada en la mayoría de las instituciones privadas, que, por su turno, facilita la toma de decisiones y la implementación de medidas concretas en la resolución de problemas.
- La gestión del patrimonio es más vigilada, puesto que se trata de la administración de la propiedad de los socios y no de una entidad patronal lejana, como es el caso del Estado.

Las principales *debilidades* son:

- Imagen bastante debilitada de la enseñanza superior particular y cooperativa debido al comportamiento de algunas instituciones en el sector. Efectivamente, la existencia de irregularidades en algunas empresas que se dedican a este sector de actividad y la falta de calidad de otras han provocado el denominado efecto de contagio, perjudicando, inclusivamente, aquéllas que ministran cursos superiores de elevada calidad y que han adquirido, por mérito propio, algún prestigio.

- La falta de visión estratégica del modelo empresarial de lo que es una institución de enseñanza de estudios superiores. Ese facto, asociado al establecimiento de políticas de *marketing* precarias, concretamente en la comprensión, aplicación y desarrollo de las técnicas de *marketing-mix* –es decir, a la combinación de las políticas de producto, de precio, de distribución y de promoción–, han conducido a la falencia de los sistemas de gobierno de las propias instituciones. Por ejemplo, el escaso soporte publicitario, que, especialmente, en este momento es una realidad que se agranda con la creciente debilidad de sus estructuras financieras.
- La fuerte dependencia de los grados de licenciatura, donde el mercado está completamente saturado, debido a algunas amenazas que, mientras tanto, se han concretizado. Concretamente, la disminución de la población en edad escolar, la autorización perfectamente desarreglada en la apertura de nuevos planes de estudio y de nuevas instituciones en la mayoría de las veces de organización precaria y dudosa.
- El insuficiente personal docente propio debidamente calificado. Aún se recurre a docentes de instituciones de enseñanza superior pública para suplir la falta de personal docente calificado, originada por la «juventud» del sector de la enseñanza privada en Portugal, con todas sus consecuencias de sobrecarga de horario lectivo, de sujeción ante su disponibilidad para impartir las asignaturas, de dificultades advenidas de su adaptación a las características de la cultura de la empresa como factor de progreso de la organización.
- Los mecanismos de gobierno de las instituciones privadas de enseñanza superior son, frecuentemente, resultantes de la simple transposición de las formas de administración de las Universidades públicas, tanto en la gestión de los recursos académicos como en la dirección de los recursos económico-financieros. De hecho, debido a la «juventud» del sector de la enseñanza privada en Portugal, los primeros dirigentes de sus instituciones han sido personas con vínculos laborales en las instituciones de enseñanza públicas, que, además, en su gran mayoría no implicó su correspondiente desvinculación. De esta manera, las Universidades privadas acaban por sufrir, en mayor o menor grado, de las mismas enfermedades. Por ejemplo, LOURENÇO* se refiere a algunos obstáculos a

* LOURENÇO, Orlando. Estado do ensino superior em Portugal: Os muitos males na universidade portuguesa. *Phallus: Jornal dos Estudantes de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa*, n.º 7, Janeiro, p. 4-7

la excelencia y calidad de las Universidades portuguesas, concretamente puntualiza la existencia de prácticas de endogamia y nepotismo, la falta de movilidad de los docentes, el fenómeno de la pirámide del número de profesores que integran las diversas categorías académicas (pocos catedráticos, algunos asociados y muchos *auxiliares*¹⁰), la burocracia, la excesiva jerarquización (que resulta de los dos últimos puntos), etc.

Después de identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector de la enseñanza superior particular y cooperativa en Portugal, es necesario plantear las estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas mediante la tentativa de reducción de las debilidades planteadas y de uso de las fortalezas. Es decir, que la macroestrategia consiste en el planteamiento de cuatro subestrategias donde se utilizan las fortalezas detectadas para aprovechar las oportunidades del mercado y se eluden las amenazas, se transponen las debilidades aprovechando las oportunidades y se rodean las amenazas.

El capítulo siguiente sugiere una estrategia, entre las demás que posiblemente se podrían utilizar, para transponer los puntos destacados.

De hecho, la organización formal y la cadena de poder instituidas en el universo de las sociedades cooperativas de enseñanza superior se constituyen como obstáculos importantes a la mejor conducción de las políticas administrativas y académicas de las dichas instituciones, que, como hemos referido, han resultado de la simple traslación de las prácticas de las Universidades públicas.

3. EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA EN PORTUGAL

Al efectuar el análisis del marco legal del sector de la enseñanza superior en Portugal hemos procurado enfocar los aspectos más importantes para el encuadramiento de los mecanismos de gobierno de las sociedades cooperativas que operan en el ámbito de esta actividad económica.

¹⁰ Las categorías académicas de los profesores en Portugal siguen el orden siguiente (de abajo hacia arriba): profesores auxiliares, profesores asociados y profesores catedráticos.

En resumen, los órganos sociales obligatorios por ley (Código Cooperativo portugués) son: la Asamblea General¹¹, la Junta Directiva¹² y la Comisión de Control¹³. Además, las sociedades cooperativas de enseñanza deben contener (de acuerdo con lo referido en el segundo capítulo), al menos, los órganos académicos siguientes: Rector, Director o Consejo Directivo, Consejo Científico, Consejo Pedagógico y Consejo Disciplinario.

De esta manera, al gobierno de las sociedades cooperativas de enseñanza superior se opone un primer problema bastante peligroso y complejo de resolver que podrá surgir con la bicefalia de poderes, es decir, el reparto de papeles entre los órganos sociales y los órganos académicos. De inmediato, es necesario la exactitud y rigor en la operación de elaboración de los estatutos tanto de la sociedad cooperativa mantenedora como del establecimiento de enseñanza para evitar posibles conflictos de interés y de competencias.

3.1. La problemática en materia de gobierno corporativo

En los últimos años, un conjunto de datos y de informaciones sobre la forma de gobierno de las sociedades ha sido proporcionado a los investigadores, a los analistas financieros, a los empleados y, muy especialmente, a los inversores. De hecho, las empresas, principalmente las cotizadas en bolsa, prestan, en sus informes anuales y/o trimestrales, determinadas referencias que se constituyen como una fuente de información privilegiada en materia de buen gobierno de la empresa, destacando algunos actos considerados como de interés relevante para los *stakeholders*¹⁴, como, por ejemplo: la normativa inter-

¹¹ Es el órgano supremo de la sociedad cooperativa, en el cual están representados todos los socios, donde todas sus decisiones son de cumplimiento obligatorio, desde que no contrarias a la ley y a los estatutos de la sociedad (artículo 44 del Código Cooperativo).

¹² Es el órgano social ejecutivo de la sociedad cooperativa, encargado de las funciones de administración y de representación (artículo 56 del Código Cooperativo).

¹³ En Portugal, la Comisión de Control es denominada *Conselho Fiscal* (Consejo Fiscal), que es el órgano social de las sociedades cooperativas que tiene por función primordial el control y la fiscalización de la sociedad, por ejemplo, la verificación del cumplimiento de la ley y de los estatutos, el examen de las cuentas y de los registros contables, la emisión del informe sobre las cuentas anuales y la memoria y sobre el presupuesto y el plan de actividades para el año siguiente (artículo 61 del Código Cooperativo).

¹⁴ En el decurso del artículo utilizaremos el término anglosajón *stakeholders*, que se suele usar en la literatura a escala mundial para denominar el conjunto de interesados, exteriores o interiores a la empresa, en sus operaciones, o sea, todos los interesados en el valor producido y creado por la empresa.

na de la empresa, la estructura accionarial, la información sobre las resoluciones de las asambleas generales de socios, las políticas de retribución y de compensación o cualquier otra información económico-financiera considerada como relevante para la vida de la empresa. Así, podemos definir «gobierno de la empresa» como el conjunto de mecanismos institucionales y de mercado que inducen a los gestores a la maximización del valor de la empresa que es propiedad de los socios¹⁵.

La cuestión esencial del problema del gobierno de las empresas es la separación entre la propiedad y el control, donde no se puede dissociar las consideraciones y los estudios de la teoría de la agencia en sus intentos de explicar y de solucionar el problema referido¹⁶. El alejamiento entre la propiedad y control puede ser detectado en todos los tipos de sociedades mercantiles, todavía es un factor común a la generalidad de las sociedades anónimas, desde el inicio del siglo XX, con el fenómeno creciente de la dispersión de capital por diversos accionistas.

De hecho, la teoría de agencia, formulada por JENSEN y MECKLING^{17 18}, ha señalado los conflictos inherentes a la relación entre los inversores y los ejecutivos. El inversor (el principal) desea la maximización del valor de la empresa, por tanto desea que los ejecutivos (los agentes) inviertan en proyectos con un valor actual neto positivo. Todavía, por su turno, los gestores están más preocupados con el mantenimiento de su estatus y, al mismo tiempo, buscan la maximización de su utilidad, pudiendo incluso efectuar la inversión de los recursos de la empresa en proyectos con un VAN negativo. Así, los ejecutivos manifiestan la tendencia para actuar en su interés, aumentando sus presupuestos, su poder y huyendo del control del exterior o del análisis de los demás *stakeholders*, concretamente de los inversores. Según DENIS¹⁹, los gestores pueden tomar tres decisiones en cuanto a la utilización de los flujos de caja libres²⁰: entregarlos a los

¹⁵ DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research... and counting. *Review of Financial Economics*, vol. 10, n.º 3, 2001, p. 192

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ JENSEN, Michael C., y MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, Octubre, 1976, p. 305-360.

¹⁸ Este estudio es considerado como el pilar y el impulsor de la preocupación por las cuestiones subyacentes a los problemas de gobierno de la empresa.

¹⁹ DENIS, Diane K. Twenty-five years... p. 195, *op. cit.*

²⁰ Flujo de Caja Libre (FCL) es definido por JENSEN (1986, p. 323) como el flujo de caja que es generado en exceso relativamente al importe total necesario para la inversión en proyectos que presenten un VAN positivo.

inversores, invertir en nuevos proyectos o guardarlos para más tarde aplicarlos en títulos de tesorería o inversión en otras empresas. Por un lado, los inversores prefieren que los flujos de caja libres les sean distribuidos a través de dividendos o de planes de recompra de acciones. Al revés, el gestor prefiere retener los flujos de caja libres y/o invertirlos en proyectos que presente un VAN negativo. Por un lado, él podrá creer que los proyectos se demuestren como rentables o por otro lado pretende aumentar la cantidad de activos que se queden por debajo de su control. Aquí intervienen las cuestiones de prestigio y de poder. Además, si ellos son remunerados a través de sistemas de compensación, es preferible que los flujos de caja libres sean aplicados en ese tipo de proyectos, porque además si dispusieren de un VAN negativo, pueden incrementar las ventas de la empresa y así aumentar la dimensión de la misma, donde normalmente son basados los sistemas de compensación a los ejecutivos.

Todavía, lo más importante, aparte de lo que fue expuesto en el párrafo anterior y de acuerdo con lo que fue matizado por JENSEN y MECKLING²¹, es que los conflictos de agencia podrán surgir del mismo modo en la realización de tareas que han de ser llevadas a cabo a través de un esfuerzo cooperativo, donde no se puede distinguir quién es el principal y quién es el agente. Es el problema del «gorrón»²², o sea, en el desarrollo de una tarea por dos o más personas, que forman un equipo, la mayoría de los miembros del grupo tenderá a no trabajar o producir, confiando que los demás lo hagan, esperando la obtención de resultados al beneficio de todos, tanto sin emplear su esfuerzo como evitando asumir los riesgos si él actuase para alcanzar el mismo objetivo de forma aislada. En la perspectiva de este artículo, esto es el punto de partida fundamental para intentar comprender y abordar la problemática de gobierno de las empresas de participación.

3.2. Los principios de gobierno corporativo

El fenómeno de la globalización y los procesos de desregulación que se vienen acometiendo a escala mundial han impulsado la creación de normas y lineamientos para el gobierno de las sociedades y para la divulgación de información tenida como relevante.

²¹ JENSEN, Michael C., y MECKLING, William H. *Theory of the Firm: Managerial...*, p. 309, *op. cit.*

²² Más conocido en la literatura por el problema del *free rider*. Término que vamos a utilizar en el transcurso de este trabajo.

Sin embargo, la búsqueda de información corporativa que reúna los requisitos de ser comprensible, relevante, fiable, comparable y oportuna ha ayudado al planteamiento de procesos de normalización en la divulgación de esta información. De esta manera, aparte de los procesos de normalización contable, las bolsas de valores han establecido normativas de comunicación de la información por forma a proteger los inversores y los demás *stakeholders*. Así, han surgido diversos enfoques para tratar el problema que tiene que ver con los diversos cuadros legales existentes, así como debido a diversos factores de carácter político, económico, social y tecnológico.

A título de referencia se indican algunas disposiciones emanadas por organismos a escala mundial y a escala nacional en materia de gobierno corporativo:

- El «Código Cadbury»²³, el «Código Greenbury» y el «Código Hampel» en Gran Bretaña, fijan determinadas normas de actuación para las empresas cotizadas en la Bolsa de Londres relativamente a las prácticas contables y de auditoría, a la conducta y a la remuneración de los directivos y a la relación con los inversores.
- En España es de destacar el documento elaborado por la Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, más conocida por «Comisión Olivencia»²⁴, y el informe elaborado por la Comisión Especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, más conocida por «Comisión Aldama»²⁵, ambos sobre las prácticas de buen gobierno de las sociedades cotizadas. La primera comisión se ha encargado de plantear el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, no atribuyéndose las funciones del legislador, haciendo suyas los principios del imperio de la ley, de la autorregulación de las empresas y de la transparencia de la gestión. La segunda comisión sigue los trabajos realizados por la primera, concretamente en respecto a los principios abocados, todavía con la reciente evolución de los mercados de capitales, «desarrolla con

²³ El nombre oficial es «Código de Procedimientos Óptimos».

²⁴ ESPAÑA: COMISIÓN OLIVENCIA. *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, febrero 1998, 67 p.

²⁵ ESPAÑA: COMISIÓN ALDAMA. *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*. Madrid: Comisión Especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, enero 2003, 49 p.

mayor amplitud determinados principios y criterios»²⁶. Asimismo, desarrolla el concepto de principio de la libertad tanto en lo que se refiere a su ejercicio por parte de los accionistas y a la autorregulación de las empresas en el planteamiento y aplicación de sus estrategias y en la organización de su gobierno.

- La nueva normativa norteamericana, conocida como «Ley Sarbanes-Oxley»²⁷ (EE.UU.: HOUSE OF REPRESENTATIVES, 2002), sobre la protección de los inversores a través de la mejora de la exactitud y de la fiabilidad en la divulgación de la información llevada a cabo por las empresas de acuerdo con la ley de mercado de valores, siguiéndose la adopción progresiva de sus medidas por la SEC²⁸. De este modo, la SEC ha emitido varios reglamentos, en materia de gobierno corporativo, durante los años de 2002 y 2003²⁹.
- Los diversos informes, documentos de estudio, declaraciones y normas de conducta emanados por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (OICV-IOSCO)³⁰.
- Los normativos emanados por la OCDE³¹. La reciente preocupación sobre esta problemática ha llevado a los diversos países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE– a elaborar una propuesta de constitución de determinados principios, reglas, normativas y directrices sobre el buen gobierno corporativo. Así, la organización referida ha publicado las conclusiones sobre este tema, sobre los principios para el gobierno de las sociedades. A pesar de que los principios no son de aplicación obligatoria, los Estados sus-

²⁶ ESPAÑA: COMISIÓN ALDAMA. *Informe de la...* p. 12, *op. cit.*

²⁷ ESTADOS UNIDOS: HOUSE OF REPRESENTATIVES. *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. H.R. 3763, January 23rd, 2002, 66 p.

²⁸ La SEC (*Securities Exchange Commission*) es el equivalente a la Comisión de Mercado de Valores Mobiliarios que tiene por funciones principales proteger a los inversores y mantener la integridad de los mercados de valores norteamericanos.

²⁹ Para obtener información más detallada sobre los sucesivos Reglamentos de la SEC respaldados por la «Ley Sarbanes-Oxley», véase el sitio de Internet: <http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm>.

³⁰ Véase los documentos de IOSCO sobre la declaración sobre los principios de vigilancia de los auditores de cuentas por entidades externas, la declaración sobre los principios del auditor independiente y el papel del gobierno corporativo en la monitorización de la independencia del auditor y la declaración de principios sobre la información divulgada en curso y el desarrollo de los medios de divulgación por las empresas cotizadas.

³¹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. París: OCDE, 1999, 51 p. ISBN: 92-64-47126-X.

critores y sus empresas deben considerarlos como una base de trabajo para desarrollar este asunto de forma operativa, o sea, incluirlos en sus encuadramientos legales.

- El plan de la Unión Europea para la modernización del Derecho de las sociedades y mejora del gobierno corporativo. En el ámbito de la Unión Europea son de destacar los informes «Winter I»³² y «Winter II»³³, elaborados por un Grupo de alto nivel de expertos en Derecho de sociedades, especialmente designados por la Comisión Europea para tratar el problema particular del gobierno de las empresas en la Unión Europea y la modernización del derecho de las sociedades. Paralelamente, es de referir la publicación del normativo de «refuerzo de la auditoría legal en la Unión Europea»³⁴ como reacción a los escándalos recientes en los EE.UU. (por ejemplo, el caso del hundimiento de la empresa norteamericana *ENRON*) y a la falta de armonización comunitaria de las prácticas de auditoría legal en la Unión Europea, por forma a revisar las políticas actuales y implementar nuevas medidas para que aumente la confianza de los inversores en el mercado de capitales y la confianza de los interesados en la función de auditoría.

En resumen, con la apertura de fronteras a escala mundial y con la consecuente intensificación de los movimientos financieros en las últimas décadas, se vuelve necesario armonizar las diversas disposiciones nacionales sobre esta materia.

3.2.1. EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS EN PORTUGAL

Desde 1998, la cuestión de gobierno de las empresas de las sociedades cotizadas en los mercados reglamentados de valores mobiliarios en Portugal viene mereciendo atención especial por parte de la Comisión portuguesa de mercado de valores (CMVM³⁵). Fue precisa-

³² COMISIÓN EUROPEA: WINTER, Jaap, et al. *Report of the High Level Group of Company Law Experts on issues related to takeover bids (Winter I Report)*. Bruselas: European Commission, January, 2002, 96 p.

³³ COMISIÓN EUROPEA: WINTER, Jaap, et al. *Report of the High Level Group of Company Law Experts on a modern regulatory framework for company law in Europe (Winter II Report)*. Bruselas: European Commission, November, 2002, 161 p.

³⁴ COMISIÓN EUROPEA. *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo: Modernización del Derecho de sociedades y mejora de la gobernanza empresarial en la Unión Europea – Un plan para avanzar*. Bruselas: Comisión Europea, COM (2003) 284 final, de 21 de mayo, 2003, 32 p.

³⁵ CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

mente en ese año que la entidad supervisora presentó las primeras recomendaciones a las empresas supervisadas para la divulgación de determinadas informaciones con respecto a las prácticas de gobierno corporativo.

Las recomendaciones efectuadas fueron seguidas de encuestas a las empresas y de informes anuales, ejecutados por la propia Comisión, para evaluar el grado de receptividad de los preceptos en ellas incluidos. Finalmente, en 2001 salió el primer Reglamento de la CMVM sobre el gobierno de las sociedades cotizadas³⁶.

Todavía este Reglamento fue alterado, a través de la previa realización de un proceso de consulta pública³⁷, donde resultó la publicación del Reglamento n.º 11/2003³⁸, en el cual se han incorporado las últimas recomendaciones emanadas por la Comisión Europea³⁹. De esta manera se han introducido nuevas obligaciones de divulgación de información por parte de las sociedades cotizadas en la bolsa portuguesa, más concretamente la información sobre las remuneraciones pagadas a los auditores de cuentas y la obligatoriedad de divulgación de la información relativa al gobierno de la empresa en un apartado especial del sitio de Internet. Conjuntamente, se ha aprovechado para proceder al esclarecimiento de las normas y de la terminología utilizada en el Reglamento originario.

Es necesario acentuar que estas normativas se aplican solamente a las empresas cotizadas en los mercados secundarios reglamentados en Portugal. Es decir, que las sociedades anónimas que no se coticen y las demás sociedades constituidas sobre otra designación jurídica (las de responsabilidad limitada, las fundaciones, las sociedades cooperativas, etcétera) no están vinculadas a la obediencia de estas normas. Con todo, la propia CMVM manifiesta que es su intención, a través de la publicación del Reglamento referido, sensibilizar las demás sociedades anónimas a adoptar los principios subyacentes a este conjunto de normas sobre el gobierno corporativo.

³⁶ PORTUGAL: COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CMVM). Regulamento da CMVM n.º 7/2001 - Governo das Sociedades Cotadas. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 299 - Suplemento, de 28.12.2001, p. 21408 y ss.

³⁷ Consulta Pública de la CMVM n.º 7/2003, sometida entre los días 13 de agosto y 1 de octubre de 2003. Las alteraciones entrarán en vigor inmediatamente después de su publicación en el boletín oficial del Estado portugués - «*Diário da República*».

³⁸ PORTUGAL: COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CMVM). Regulamento da CMVM n.º 11/2003. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 278, de 02.12.2003, p. 17875 y ss.

³⁹ Véase el apartado 4.2.2, en lo que se refiere a las recomendaciones de la COMISIÓN EUROPEA [2003a) y 2003b)].

3.3. El caso de las sociedades cooperativas en el ámbito de la educación universitaria

La bicefalia de poder de las sociedades cooperativas de educación superior en Portugal es una realidad que no se puede refutar. Además, se puede leer en el preámbulo del régimen complementario para las sociedades cooperativas de enseñanza que en el ámbito de la política educativa nacional imponen la individualización de las dos realidades distintas, sin que para ello se pueda poner en cuestión la autonomía del propio sector cooperativo.

Consecuentemente, se trata de incorporar en nuestro análisis los problemas de gobierno corporativo que enfrentan las sociedades cooperativas en el ámbito del sector de la educación universitaria.

3.3.1. LA «SELECCIÓN NATURAL» Y LA ADAPTACIÓN FRENTE AL ENTORNO

Como hemos referido, en un entorno socioeconómico de crisis profunda se comprueba el fenómeno de la «selección natural» de las empresas. Es decir, que solamente las más fuertes sobrevivirán y que las más débiles tendrán que adaptarse a esta realidad, aunque la evidencia empírica sobre los procesos de adaptación sea al presente bastante limitada. Es decir, el asunto central de este problema es intentar percibir las implicaciones del cambio de las estructuras de gobierno y cómo se deberá proceder en la implementación de esos cambios.

De hecho, la teoría darwinista aplicada a las ciencias económicas y empresariales, y más concretamente a la cuestión de la gobernanza corporativa, sugiere que las empresas que sobreviven en un mercado de fuerte competencia son las que disponen de mejores estructuras de gobierno, significando que las más débiles tendrán que adaptar sus estructuras gubernativas al entorno del negocio para impedir su insolvencia⁴⁰. Todavía los mismos autores formulan un conjunto de cuestiones que deberán ser respondidas. Por ejemplo, es importante saber si las estructuras de gobierno son estables o, al revés, sufren diversas transformaciones en el decurso del tiempo, o, además, si estas estructuras se adaptan rápidamente a los súbitos cambios del entorno o no, etcétera.

La gran cuestión es saber si el modelo cooperativo –en el ámbito de la educación superior– se encuentra, o si se podrá encontrar en un

⁴⁰ KOLE, Stacey, y LEHN, Kenneth. Deregulation, the Evolution of Corporate Governance Structure, and Survival. *The American Economic Review*, vol. 87, n.º 2, May 1997, p. 421.

futuro próximo, desfasado con el entorno competitivo actual, de rápidas mutaciones y de fuerte competencia.

Todavía el problema no se reviste de fácil resolución y no se podrá colocar de una forma lineal. Efectivamente, las estructuras de gobierno corporativo tendrán que ser, simultáneamente, flexibles frente al entorno y firmes frente a los objetivos establecidos y a los medios para los alcanzar.

3.3.2. LA TRIADA ESTADO, INSTITUCIÓN MANTENEDORA Y ESTABLECIMIENTO DE ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

SIMÃO, SANTOS y COSTA⁴¹ plantean una nueva estrategia para la enseñanza superior en Portugal, refiriéndose, en el ámbito de las reformas a realizar en la organización institucional y en el gobierno académico, a la tríada Estado, institución mantenedora y establecimiento de enseñanza universitaria como el punto central para emprender los cambios necesarios en este sector. Así, el punto de partida es la definición exacta y inequívoca de los papeles desempeñados por cada elemento perteneciente a la tríada, respectándose la autonomía de las instituciones. Es decir, que, por un lado, al Estado cabe el desempeño del papel fiscalizador, a través de la definición de un sistema nacional de evaluación de las Universidades idéntico a lo que ocurre en el sector público donde se asegure la comparabilidad de los resultados, y, por otro lado, él debe ejercer el papel de promotor de incentivos a la calidad y de iniciador de la libre selección por los alumnos de las Universidades donde aspiran alcanzar sus grados académicos. Al mismo tiempo, la institución mantenedora debe conceder tanto la autonomía administrativa y financiera como la autonomía científica y pedagógica a los establecimientos de enseñanza superior que se encuentren sobre su dirección y supervisión.

3.3.3. LOS CONFLICTOS DE INTERÉS EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA

De acuerdo con lo referido en el apartado 4.1, la cuestión esencial y generadora de conflictos de interés en la empresa es la separación entre la propiedad y el control.

⁴¹ SIMÃO, José Veiga; SANTOS, Sérgio Machado dos y COSTA, António de Almeida. 2.^a Edição. *Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década*. Lisboa: Gradiva, Fevereiro 2003, p. 345. ISBN: 972-662-880-6.

La constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas exige la «gestión democrática por parte de los socios»⁴², materializándose en la primicia de «un socio, un voto» en las cooperativas de primer grado.

Aquí comienzan los problemas ya que, sin necesidad de prueba, en la medida en que el número de socios aumenta, más disperso se encuentra el capital y, al mismo tiempo, más complicado y costoso es llevar a la práctica el control democrático por parte de los socios.

Aunque la tradición cooperativa y la legislación consagre que los miembros de la junta directiva son simultáneamente socios de la sociedad cooperativa, no obstante el alejamiento de sus posiciones capitalistas en la empresa –a través de la dispersión del capital de la empresa por más socios– les incentiva a tomar decisiones que desde el punto de vista económico-financiero pueden revelarse como erróneas en la gestión de los negocios de la sociedad cooperativa, una vez que el grado de responsabilidad de los socios (miembros de los órganos o no) se circunscribe exclusivamente a su participación en el capital. Como ejemplo, podemos indicar los gastos de representación como medio alternativo de compensación de los directivos y de los demás miembros de los órganos sociales.

Todavía se podrán invocar las restricciones previstas por los diversos normativos, existentes en el ordenamiento jurídico portugués, en términos generales. Por ejemplo, el carácter de administración dañosa previsto en el Código Penal portugués contra el sector cooperativo. De hecho, el artículo 235 del Código Penal dispone que el agente practica actos de administración dañosa cuando se violen «intencionalmente las normas de control o reglas económicas de administración racional», provocando «daño patrimonial importante en la unidad económica (...) cooperativa», todavía «la punición se aplica» solamente «si el daño se verifica contra la expectativa fundamentada del agente» que lo practica. Así, si determinado acto de administración fuere aprobado, por mayoría, en la Junta general de socios, difícilmente se revestirá de un acto de administración dañosa.

Resumidamente, se podrá apuntar el problema del *free rider*. Es decir, que si una sociedad cooperativa dispone de 300 socios, con títulos de capital de 1.000 euros cada uno, la responsabilidad de cada socio sobre determinado acto administrativo representa 1/300 sobre el total, circunscrito al valor de su título de capital en el caso extremo de insolvencia. Obviamente, se podrá hablar de otro riesgo, el de perder su empleo, pero si hay la convicción que el acto no se vuelve

⁴² Segundo principio de la Alianza Cooperativa Internacional, consagrado en el artículo 3 del Código Cooperativo portugués.

como muy arriesgado para la supervivencia de la empresa, el socio lo votará favorablemente, una vez que el coste de oportunidad de la monitorización del acto se vuelve muy alto. Todo esto se podrá traducir por la vieja máxima «dividir para reinar».

Además, hay otro problema que se podrá volver como bastante pernicioso y muy parecido con lo que ocurre en las sociedades anónimas, principalmente las que se cotizan en bolsa. Es el problema del uso de información reservada por los que toman las decisiones de la empresa, o por los que, de acuerdo con sus funciones estatutarias, participan en ese proceso. Aunque la comunicación de información reservada a determinados socios no pueda conferir el carácter de abuso de información privilegiada, una vez que los socios no disponen de un mercado secundario para comprar o vender sus títulos de capital, como en el caso de las sociedades que se cotizan en bolsa. Todavía la legislación cooperativa nada prevé en cuanto a la práctica de comunicación de determinado tipo de informaciones por la Junta directiva para los socios, significando que pueden ser usadas en beneficio propio de los miembros del órgano administrativo, o de los demás órganos, con excepción de la Junta general de socios.

De hecho, entre los derechos atribuidos a los socios de una sociedad cooperativa está el derecho de «solicitar informaciones a los órganos competentes de la sociedad cooperativa y analizar los registros contables y las cuentas de la sociedad cooperativa en los términos fijados por los Estatutos, por la Asamblea general de socios o por la Junta directiva»⁴³. La denegación del acceso a estas informaciones es susceptible de recurso a la Asamblea general. El derecho de acceso de los socios de la sociedad cooperativa a este tipo de informaciones está reglado por el Código de las Sociedades Mercantiles portugués, en lo que se refiere a las sociedades anónimas entre los artículos 288 y 292. Hay características de naturaleza sustantiva que dificultan su aplicación a las sociedades cooperativas con más de cien socios. Por ejemplo, el derecho individual de información está reservado, desde que justificado, a los socios con por lo menos un por ciento del capital social. Es decir, que en el caso de una sociedad cooperativa esta regla se convertirá en al menos un 1% de los socios, de acuerdo con el principio cooperativo de la gestión democrática por parte de los socios. Además, el derecho colectivo del acceso a la información relacionada con asuntos sociales exige la solicitud de, por lo menos, el diez por ciento de los socios de la sociedad cooperativa. Así, se demuestra, de nuevo, el problema de las sociedades cooperativas de gran dimensión, donde la intención de los socios para ejercer cual-

⁴³ Alinea c) del artículo 33 del Código Cooperativo portugués.

quier acto de fiscalización se puede revelar como muy difícil y costoso.

3.3.4. LOS CONFLICTOS DE INTERÉS ENTRE LA SOCIEDAD COOPERATIVA MANTENEDORA Y LA INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA

Las sociedades cooperativas de enseñanza superior tienen un problema más. De acuerdo con lo que fue referido al inicio de este apartado, la bicefalia gubernativa de este tipo de instituciones es difícil de superar. Por un lado disponen de los órganos sociales de la sociedad cooperativa y, por otro, de los órganos académicos administradores de la institución de enseñanza.

Este problema no existiría si hubiese la confluencia de intereses entre la sociedad cooperativa de enseñanza y el(los) establecimiento(s) de enseñanza.

En Portugal, por tradición los órganos académicos son gobernados por elementos de los órganos sociales de la sociedad cooperativa. Es frecuente observar que el director de un centro o departamento es, simultáneamente, miembro de la Junta directiva. Esta tradición fue impulsada por el escaso cuadro de personal académico calificado en el momento de la fundación de los establecimientos de enseñanza y de la sociedad cooperativa mantenedora. Todavía, con la formación de un cuadro de personal académico propio, por ejemplo a través de la obtención de los grados de doctorado, la acumulación de cargos ha dejado de ser necesaria y hay propósitos de favorecer la rotación y de establecer límites temporales para el desempeño de los mismos.

El proceso, a pesar de dificultoso, se va revelando como una realidad, implicando, por su turno, el reparto de poder por los diversos órganos, originando, con naturalidad, los conflictos de intereses entre las dos partes en cuestión.

Es de referir que, normalmente, los Estatutos de las dos instituciones fueran elaborados por las mismas personas, lo que implica que hay condiciones que favorecen la permanencia de los mismos en los órganos de poder.

La institución de enseñanza deberá disponer, por ejemplo, de presupuesto autónomo y de autonomía administrativa y financiera, de patrimonio propio, de la libertad de establecer sus proyectos y planes científicos y pedagógicos, de la libertad de contratar personal docente y técnico propio, etcétera.

Aquí empiezan los problemas, ya que obligatoriamente los establecimientos de enseñanza deberán disponer de Estatutos propios propuestos por la sociedad cooperativa. Todavía la principal dificultad es

el planteamiento de las normas que reglamentan las relaciones formales entre los órganos de las dos instituciones. Es decir, que la delimitación de competencias es el principal problema. De hecho, la sociedad cooperativa mantenedora no deberá inmiscuirse en los asuntos pedagógicos y científicos de la Universidad.

Aún hay cuestiones que las propias estructuras de gobierno de la sociedad cooperativa y de la Universidad dificultan una posible resolución. De seguida presentaremos dos casos paradigmáticos, en los cuales podrán surgir conflictos de interés entre las dos instituciones.

3.3.4.1. *El vínculo laboral de los docentes-socios ante el despido disciplinario*

La contratación formal de los docentes es competencia de la Junta directiva de la sociedad cooperativa, aunque la propuesta de contratación es competencia de los directores de los centros o departamentos académicos, que la someten al órgano científico propio de la Universidad⁴⁴, que la hará llegar a la Junta directiva.

Este problema se vuelve más grave en el caso paradigmático del despido disciplinario de los trabajadores con la categoría profesional de docentes que simultáneamente tienen la categoría de socios, ya que en esta situación se podrán formular un conjunto de preguntas:

- ¿Quién tiene la competencia para elaborar, organizar y finalizar el proceso disciplinario? ¿La sociedad cooperativa o la Universidad?
- ¿Qué relaciones jurídicas son objeto del proceso disciplinario? ¿La relación societaria y/o el vínculo laboral?

En teoría, las respuestas a estas cuestiones se configuran como fáciles, ya que en el caso de los docentes existe una relación laboral con la institución de enseñanza, luego las cuestiones laborales serán, en principio, determinadas por la Universidad. Es decir, si estamos en presencia de cuestiones de orden científico y/o pedagógico, solamente los órganos académicos podrán responder. De esta manera, en el caso del despido disciplinario el único órgano competente para promoverlo será el Consejo Disciplinario de la Universidad. Todavía el docente podrá tener, simultáneamente, el carácter de socio de la sociedad cooperativa. Una vez más, teóricamente el problema se resol-

⁴⁴ En el caso portugués es corrientemente denominado por Consejo Científico.

vería fácilmente, en el caso de confirmarse la opción por el despido, puesto que se verifica la pérdida de la calidad de socio, una vez que deja de existir el requisito mínimo exigido –ser empleado– para el ingreso de socios en la sociedad cooperativa de enseñanza superior⁴⁵. Todavía la exclusión de un socio tiene que ser fundamentada por un grave perjuicio de los intereses de la sociedad cooperativa, y, además, debe ser refrendada por la Junta general de socios, en una reunión convocada al efecto, donde se garantizará la audiencia previa al interesado.

Sin embargo, la cuestión central es evaluar si la naturaleza de la relación jurídica es de capital o laboral, donde la ley portuguesa es completamente omisa.

3.3.4.2. *La delimitación de las actividades a realizar por la sociedad cooperativa: el caso de la expansión para nuevos mercados de enseñanza superior*

Este caso es potencialmente generador de conflictos entre la Universidad y la institución mantenedora –la sociedad cooperativa– una vez que la Junta directiva, en el cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, puede perfectamente buscar nuevas fuentes de ingresos para la consolidación económica y financiera de la institución, a través del desarrollo de determinadas actividades científicas.

Todavía el problema fundamental es si la Junta directiva pretende invertir en sectores de actividad que son competencia de la Universidad, particularmente en sectores cuya competencia científica y pedagógica pertenece a la institución de enseñanza.

Es decir, recurriendo a un ejemplo meramente académico, si la sociedad cooperativa decidiese crear una titulación en ciencias económicas y empresariales o establecer un protocolo con una institución exterior a la sociedad para impartir clases de titulaciones que ya pertenecen al objeto de actividad de la Universidad, se podrán colocar una serie de cuestiones:

¿El órgano científico de la Universidad deberá ser oído en tales casos?

¿Podrá la sociedad cooperativa crear titulaciones convenidas con otras instituciones competentes con la institución de enseñanza ya instituida?

⁴⁵ Al efecto, véase el punto 2.6. cuando se refiere la forma mixta como la forma obligatoria de constitución de una sociedad cooperativa de enseñanza superior en Portugal.

¿El surgimiento de las nuevas titulaciones podrá implicar el reparto de las instalaciones ya ubicadas a la Universidad para que se puedan impartir las clases previstas?

Una vez más graves conflictos de intereses se podrán revelar. La simple inversión en nuevos mercados podrá no generar ese tipo de conflictos una vez que los mercados objetivo podrán ser diferentes, lo mismo que las titulaciones impartidas sean semejantes. Es decir, si la Universidad tiene una vocación estrictamente regional, la Junta directiva podrá pretender expandir su negocio con los mismos cursos para otras zonas geográficas. No obstante, al revés, si la inversión prevé la creación de actividades competidoras, los órganos académicos deberán pronunciarse sobre ese asunto, principalmente si hay la necesidad de reparto de las instalaciones que le fueran anteriormente entregadas para realizar sus actividades, de acuerdo con lo que fue estatutariamente previsto.

3.3.5. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA VERSUS LAS FUNDACIONES EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN

Últimamente se asiste en Portugal al debate de la adaptación de las estructuras de gobierno de las instituciones en el ámbito de la enseñanza universitaria frente a los cambios del entorno con respecto a la urgencia de repuesta de la estructura societaria de la Universidad delante de las reivindicaciones de una sociedad cada vez más exigente y de una competencia más fuerte.

La inflexibilidad de las estructuras legales y estatutarias de las sociedades cooperativas ha inducido al surgimiento de sociedades que, necesariamente, sean más manejables sobre el punto de vista gubernativo como es el caso de las Fundaciones.

El motivo principal, que frecuentemente se suele apuntar, es la inestabilidad de gobierno de la sociedad cooperativa que depende directamente de la manifestación de voluntad por parte de los socios y la garantía de estabilidad de la Fundación que depende directamente del acervo patrimonial.

Todavía hay otros factores que podrán estar en el origen de esta transformación societaria. Es el caso de las subvenciones, y de los beneficios, exenciones y ventajas fiscales concedidos por el Estado a las Fundaciones, que no están al alcance por una sociedad cooperativa. Además, la eventualidad de la práctica de determinados crímenes de naturaleza económica son menos penalizados que en otro tipo de sociedad.

Efectivamente, las Fundaciones de derecho privado o las Fundaciones públicas de derecho privado, desde que dispongan de la atri-

bución de la calidad de instituciones de utilidad pública, disfrutaran de regímenes fiscales más favorables, a pesar de la existencia de una gran dispersión de diplomas legislativos sobre esta materia en el ordenamiento jurídico portugués.

4. PROPUESTAS PARA LOS MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN PORTUGAL

De acuerdo con lo referido, una sociedad cooperativa es muy diferente de las denominadas sociedades capitalistas convencionales, denominadamente de las sociedades anónimas. Ellas se podrán encuadrar en el ámbito del tercer sector, significando que además se constituyeren como empresas privadas, persiguen intereses colectivos, como sean los intereses de carácter social –la paz y cohesión social–, beneficiando no solamente a sus miembros, sino también los intereses colectivos de la comunidad donde ejercen su actividad.

En las sociedades cooperativas no existe el control externo ejercido por los inversores sobre el precio de los títulos de capital. En abstracto, podrán parecerse como un tipo de sociedad cerrada al exterior que simultáneamente pretende satisfacer los designios y los deseos de la comunidad alrededor.

Más grave se vuelve el problema de las sociedades cooperativas de enseñanza superior; que, de acuerdo con lo que hemos visto, solamente se podrán constituir como sociedades cooperativas sobre la forma mixta. Es decir, que son simultáneamente de trabajo asociado y de usuarios. Además, la bicefalia de órganos de gobierno podrá obstaculizar un mecanismo de gobierno eficiente, pudiendo incluso conducir a la insolvencia de la propia institución debido a las dificultades de adaptación de sus estructuras gubernativas a la demanda del mercado.

Conjuntamente, el problema del control democrático por los socios se agrava mientras crece la dimensión de la sociedad cooperativa. De acuerdo con lo referido, el problema de un socio – un voto se puede volver en contra de la propia forma jurídica de sociedad cooperativa, pues puede tornar impracticable la toma de decisiones.

4.1. Las relaciones entre la sociedad cooperativa y lo(s) establecimiento(s) de enseñanza superior

De acuerdo con lo referido, uno de los principales impedimentos para la modernización empresarial de las sociedades cooperativas de

enseñaza superior portuguesas está en la falta de concertación entre la sociedad cooperativa y el establecimiento de enseñanza.

El primer paso deberá pasar por la conjugación de esfuerzos para una coherencia de los Estatutos de las dos entidades, sobresaliendo el respeto por los principios cooperativos.

Unos Estatutos bien elaborados permiten la correcta definición de las formas de relación entre ambas, prevaleciendo la característica de la defensa de los intereses colectivos por encima de los intereses individuales y aprovechando las sinergias resultantes de su interacción.

Es necesario definir, de forma clara y inequívoca, los grados de libertad del establecimiento de enseñanza, particularmente en la administración de los activos y de los recursos generados por el ejercicio de su actividad, donde la sociedad cooperativa actuará como la infraestructura proveedora de las necesidades del establecimiento de enseñanza, de acuerdo con la voluntad manifestada por los socios, que simultáneamente son sus trabajadores y usuarios.

4.2. Las relaciones entre la sociedad cooperativa y los socios (trabajadores y usuarios)

La correcta definición de las relaciones entre los socios y la sociedad cooperativa es la piedra de toque para el planteamiento de un buen sistema de gobierno cooperativo en el entorno actual.

Como hemos visto, el problema del crecimiento de las sociedades cooperativas provoca el alejamiento de las personas sobre el control de la sociedad. Así, se exige el planteamiento de determinadas disposiciones en la divulgación de información relativa a las prácticas de gobierno de las sociedades cooperativas de gran dimensión⁴⁶.

El Principio de Libre Adhesión y Puerta Abierta debería implicar que la sociedad cooperativa divulgase, forzosamente, la información necesaria para el ingreso de nuevos socios. Esta cuestión reviste gran importancia principalmente en las sociedades cooperativas de enseñanza superior, una vez que se revisten de forma mixta, donde una gran mayoría de los socios potenciales son los propios usuarios, por tanto los alumnos, que, en condiciones normales, no disponen de información suficiente para ejercer su derecho pleno de ingreso como socio en la sociedad cooperativa. Como forma de resolver esta situa-

⁴⁶ Al efecto, el criterio de clasificación de las sociedades cooperativas, segundo el tamaño, deberá usar la variable número de socios. Por ejemplo, los criterios de divulgación de determinadas informaciones a los socios, en materia de gobierno, deberán ser aplicadas a las sociedades cooperativas con más de 100 socios.

ción, las sociedades cooperativas deberán, en el acto de matrícula, suministrar a los alumnos las condiciones legales y estatutarias que les permitan el ingreso. Así como un preámbulo explicativo sobre el movimiento cooperativo, las motivaciones para su existencia y la distinción fundamental ante las denominadas empresas capitalistas convencionales.

Todavía el alejamiento entre la propiedad y el control es una realidad, y una fatalidad a medida que sociedades cooperativas aumentan su tamaño, generando dificultades en el gobierno de la empresa –principalmente en las de primer grado–, que procede, de acuerdo con lo referido en los capítulos anteriores de este trabajo, del principio de la gestión democrática de los socios.

Así, se vuelve necesario implementar medidas de divulgación de información sobre las reglas societarias, sobre la Junta directiva, los órganos ejecutivos y sobre todos los órganos responsables por la toma de decisiones, en concreto en lo que se refiere a:

- Organigramas y mapas funcionales de los órganos responsables por la toma de decisiones.
- Descripción de las políticas de distribución de beneficios y de dotación de las reservas.
- Creación de una oficina de apoyo al socio y definición las normas de acceso.
- Distinción entre los miembros ejecutivos y no ejecutivos de los diversos órganos.
- Información sobre la existencia de miembros independientes a la sociedad cooperativa en los órganos responsables por la toma de decisiones.
- Publicación de las remuneraciones de todos los directivos y ejecutivos, y de los demás órganos sociales, de forma individual, distinguiéndose la remuneración fija de la variable, especificando en el último caso su correlación ante los resultados obtenidos.
- Información de todos los cargos ejercidos por los miembros de los órganos sociales y de los órganos ejecutivos en otras organizaciones.

Este tipo de medidas, aún no testadas en el mercado del gobierno corporativo de las sociedades cooperativas de gran dimensión, procura atribuir un mayor grado de transparencia a la administración de este tipo de empresas, donde la protección de los intereses de los socios se traducirá, ineludiblemente, por una mejor relación de la sociedad con su entorno, permitiendo el rechace de prácticas de gestión ocultas que últimamente vienen afectando el sector privado en el mercado de la enseñanza superior.

4.3. Otro tipo de relaciones

Conjuntamente, las relaciones entre la sociedad cooperativa, los diversos *stakeholders* (no-socios) y la comunidad se revisten de un carácter complementario a los demás tipos de relaciones estudiadas en los dos últimos puntos, donde es necesario intervenir una vez más con el objetivo primordial de la obtención de la transparencia en los actos de gestión de este tipo de sociedades.

Esencialmente, hablamos del conjunto de relaciones establecidas entre la sociedad cooperativa y el Estado. Aparte de los otros *stakeholders*, el Estado desempeña un papel fundamental para el funcionamiento de este tipo de organizaciones.

De hecho, las relaciones con el Estado se pueden subdividir en dos tipos:

- Las relaciones en materia fiscal.
- Las relaciones establecidas en el ámbito educativo.

Es decir, que por un lado, las sociedades cooperativas de enseñanza, de acuerdo con lo referido, benefician de importantes ventajas y desgravaciones fiscales que exigen la transparencia de sus actos de gestión, una vez que este tipo de beneficios está directamente dependiente de los presupuestos anuales del Estado portugués que, por su turno, son «costeados» por los impuestos recaudados. Así, la afectación de los recursos del Estado a este tipo de beneficios exige la transparencia total de la gestión de las empresas favorecidas.

Una medida importante sería la obligatoriedad del examen de las cuentas anuales y memoria de, por lo menos, un auditor oficial de cuentas para las sociedades cooperativas de gran dimensión.

Por otro lado, la dinámica de la actual sociedad de información requiere de una respuesta rápida de las entidades oficiales, concretamente de los organismos estatales con responsabilidades en el sector de la enseñanza superior, para que la respuesta necesaria ante los rápidos cambios del entorno produzca sus efectos. Es decir, la intervención estatal en el sector de la enseñanza superior particular y cooperativa se deberá reducir al mínimo indispensable para la organización del sector, de tal manera que garantice el cumplimiento de los requisitos de economía, de eficiencia y de eficacia en la toma de decisiones de las instituciones que operan en este sector. Además, de manera a poder garantizar un entorno de competencia leal entre el sector público y privado, el Estado deberá, por ejemplo, definir condiciones, requisitos y procedimientos iguales para todos en la concesión de licencias para el funcionamiento de los planes curriculares.

5. CONCLUSIONES

La búsqueda de sistemas adecuados de gobierno corporativo se ha constituido como el nuevo reto para el siglo XXI para las empresas en las economías occidentales.

Indudablemente, en un mercado caracterizado por la fuerte competencia, con la tendencia transnacional para la desregulación, al mismo tiempo que se asiste al crecimiento del fenómeno de la globalización, solamente las empresas más fuertes sobrevivirán.

Así, es necesario que las empresas adecúen sus estructuras gubernativas hacia el mercado con el objetivo de crear valor para sus propietarios y suministrarles información transparente.

Las prácticas de buen gobierno corporativo están plasmadas en diversos textos legislativos en el ámbito mundial. Estos diplomas son tradicionalmente dirigidos a las empresas que se cotizan en bolsa, una vez que su capital está disperso por un gran conjunto de accionistas, donde se verifica, más fácilmente, el fenómeno del alejamiento entre la propiedad y el control de las operaciones de la empresa, donde este último suele estar en las manos de los ejecutivos.

Sin embargo, las sociedades cooperativas de gran dimensión pueden sufrir los mismos males. Agravados por la propia concepción de este tipo de sociedad, una vez que de acuerdo con el principio del control democrático de los socios, a medida que el número de socios aumenta su aportación al capital disminuye en la misma proporción. Consecuentemente, el impulso y el beneficio para el ejercicio del control por los socios se reducen.

El caso más grave se pone de manifiesto en las sociedades cooperativas portuguesas en el sector de la enseñanza superior. Asumen, obligatoriamente, la forma mixta, y disponen de dos organismos de poder que, en la mayoría de los casos, combaten por conseguir objetivos diferentes, constituyéndose una potencial fuente de conflictos. A esta realidad se puede añadir la doble condición de los socios, ya que son simultáneamente docentes, funcionarios o alumnos de la institución de enseñanza mantenida por la sociedad cooperativa.

Así, se exige el planteamiento de Estatutos, Reglamentos y normas internas que impidan el conflicto de intereses entre las dos instituciones y, que, delimiten, de forma perfecta, sus competencias y campos de actuación, delineando sus relaciones biunívocas. Así como actuar como medida preventiva en los conflictos de intereses entre los socios.

En conclusión, se vuelve necesario plantear un código de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo para las sociedades cooperativas, para garantizar su supervivencia como modelo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COMISIÓN EUROPEA. *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo: Modernización del Derecho de sociedades y mejora de la gobernanza empresarial en la Unión Europea – Un plan para avanzar*. Bruselas: Comisión Europea, COM (2003) 284 final, de 21 de mayo, 2003, 32 p.
- Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo: Refuerzo de la auditoría legal en la UE. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, n.º C 236, (COM(2003) 286 final), 2 de octubre 2003, p. 2-13.
- WINTER, Jaap, et al. *Report of the High Level Group of Company Law Experts on a modern regulatory framework for company law in Europe (Winter II Report)*. Bruselas: European Commission, November 2002, 161 p.
- WINTER, Jaap, et al. *Report of the High Level Group of Company Law Experts on issues related to takeover bids (Winter I Report)*. Bruselas: European Commission, January 2002, 96 p.
- DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research... and counting. *Review of Financial Economics*, vol. 10, n.º 3, 2001, p. 191-212.
- ESPAÑA: COMISIÓN ALDAMA. *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*. Madrid: Comisión Especial para el fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, enero, 2003, 49 p.
- COMISIÓN OLIVENCIA. *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, febrero 1998, 67 p.
- ESTADOS UNIDOS: HOUSE OF REPRESENTATIVES. *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. H.R. 3763, January 23rd, 2002, 66 p.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNANDEZ, Carlos. La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, 2000, p. 173-195
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS (IOSCO). *Principles for Auditor Oversight*. IOSCO, Public Document n.º 134, October 2002, 4 p.
- *Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence*. IOSCO, Public Document n.º 133, October 2002, 8 p.
- *Principles for Ongoing Disclosure and Material Development reporting by Listed Entities*. IOSCO, Public Document n.º 132, October 2002, 13 p.
- JENSEN, Michael C. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, vol. 76, n.º 2, May 1986, p. 323-329.
- JENSEN, Michael C., y MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n.º 4, October 1976, p. 305-360.
- KOLE, Stacey, y LEHN, Kenneth. Deregulation, the Evolution of Corporate Governance Structure, and Survival. *The American Economic Review*, vol. 87, n.º 2, May 1997, p. 421-425.

- KRESSLER, Herwig W. *Motivate and Reward*. New York: Palgrave Macmillan, 2003, 164 p. ISBN: 1-4039-0378-6.
- LOURENÇO, Orlando. Estado do ensino superior em Portugal: Os muitos males na Universidade portuguesa. Phallus: Jornal dos Estudantes de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, n.º 7, Janeiro 2003, p. 4-7.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Paris: OCDE, 1999, 51 p. ISBN: 92-64-47126-X.
- PORTUGAL: COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CMVM). Regulamento da CMVM n.º 11/2003. Diário da República, 2.ª Série, n.º 278, de 02.12.2003, p. 17875 y ss.
- Regulamento da CMVM n.º 7/2001 - Governo das Sociedades Cotadas. *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 299-Suplemento, de 28.12.2001, p. 21408 y ss.
- SIMÃO, José Veiga; SANTOS, Sérgio Machado dos, y COSTA, António de Almeida. 2.ª Edição. *Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década*. Lisboa: Gradiva, Fevereiro, 2003, 517 p. ISBN: 972-662-880-6.