

# **LA PARTICIPACIÓN, FACTOR DETERMINANTE DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS CENTROS DOCENTES COOPERATIVOS**

POR  
JOSEFINA FERNÁNDEZ GUADAÑO\*

## **RESUMEN**

En este trabajo se analiza tanto la estructura organizativa como la estructura administrativa de la sociedad cooperativa de enseñanza. Y se presentan sus diferencias y particularidades derivadas de su forma jurídica y de la actividad económica que condicionan tanto el organigrama como las funciones de las distintas unidades administrativas. Además, se tiene en consideración la participación de los socios en ambas estructuras. Dicha participación se considera un mecanismo o estrategia para intentar mejorar la calidad educativa. Sin embargo, también se plantean algunos problemas que se pueden provocar en las sociedades cooperativas de enseñanza, tanto de carácter genérico como específico, y que presentan dificultades para el correcto funcionamiento de la empresa.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the organizational and administrative structures of the co-operative entities in the education sector. It also presents the particularities deriving from its legal form and economic activity, which influence both the organization chart of the entity and the functions of each administrative unit. In addition, the paper evaluates the involvement of partners in both structures, which is considered a mechanism or strategy to improve the quality of education. However, the paper also highlights some problems that may arise in the co-operative entities of the education sector, both generic

---

\* Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

and specific, that represent an obstacle for the correct functioning of the company.

## 1. INTRODUCCIÓN

En España el número de centros docentes públicos es muy superior al de centros docentes privados<sup>1</sup>. Estos últimos se ven sometidos a una fortísima competencia. Adicionalmente, los centros docentes cooperativos representan un 5,38% del total de centros privados. No obstante, a pesar de su relativa importancia suponen una alternativa o tercera vía en un sector muy polarizado entre los centros públicos y los centros privados convencionales. Las principales diferencias se encuentran en la filosofía social que mueve a las sociedades cooperativas y en su funcionamiento, que viene condicionado por las características *sui generis* de su forma jurídica.

En este trabajo se presta especial atención a la parte organizativa de la sociedad cooperativa, que presenta indudables diferencias con respecto a los otros centros con los que compite.

Hay que tener en cuenta que juega a favor también de las sociedades cooperativas el hecho de que la Administración Pública, movida por su interés de reducir costes, incrementar la flexibilidad del servicio y favorecer la implicación social, ha externalizado la función productora a favor de los centros privados, preferentemente sociedades cooperativas, por dos motivos: cumplir con el principio constitucional recogido en el artículo 129.2 y atender a lo que establece la Ley Orgánica del Derecho a la Educación en su artículo 48.3, que da prioridad a las sociedades cooperativas para firmar conciertos educativos.

La financiación pública repercute en la estructura orgánica de la sociedad cooperativa, que tiene que tratar de hacer compatibles los órganos de gobierno recogidos en la legislación cooperativa con los contemplados en el Título IV de la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación y en el Título II de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes.

---

<sup>1</sup> Véase las estadísticas sobre el número de centros por nivel de enseñanza en España en:

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (en línea) (fecha de consulta 29 de junio de 2002). Disponible en *Internet*: <http://www.mec.es/estadistica/RES01.html>.

En este trabajo se pone de manifiesto, en primer lugar, la particular estructura organizativa de los centros docentes cooperativos, para luego analizar la participación del socio en la misma, que al ser democrática por principio cooperativo puede redundar en la calidad del servicio educativo que se presta. No obstante, hay factores que pueden distorsionar la correcta puesta en práctica de la gestión democrática de la empresa, que también se analizan al objeto de manifestar tanto las bondades como los problemas que se pueden presentar.

## 2. LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA

La organización «hace referencia a la estructura básica de la empresa, a los elementos que la componen y sus características y a las relaciones que se establecen entre ellos»<sup>2</sup>.

Así, la estructura es lo que diferencia a unas organizaciones de otras<sup>3</sup>. En este sentido, en la sociedad cooperativa en la educación se pueden distinguir<sup>4</sup>:

- *La estructura orgánica*, integrada por los órganos sociales a través de los cuales los socios ejercitan la participación en la empresa; los cargos en estos órganos son ocupados por los socios elegidos por sus características de representación.
- *La estructura administrativa*, compuesta por las unidades administrativas dependientes de los órganos sociales; los puestos de trabajo en estas unidades son ocupados por personas elegidas por sus capacidades profesionales.

La Figura 1 contiene una representación esquemática de ambas estructuras:

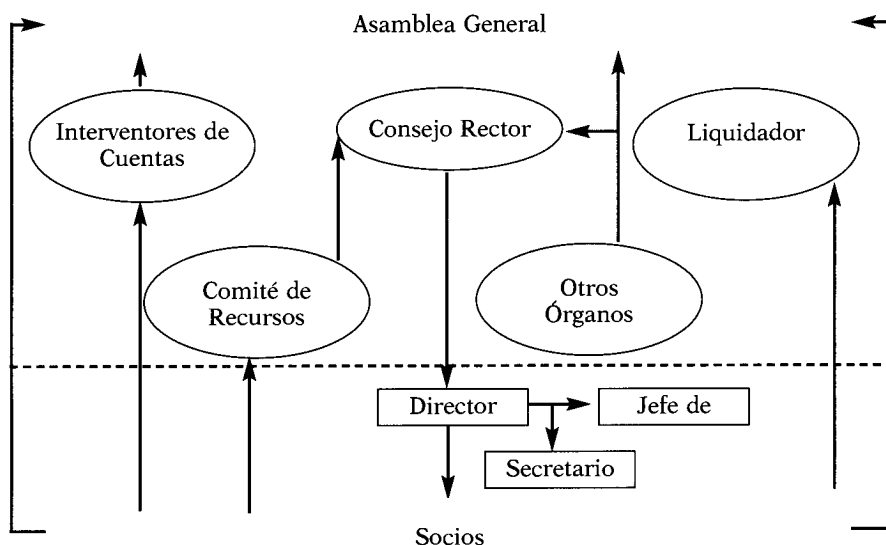
---

<sup>2</sup> NAVAS LÓPEZ, J.E. *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Madrid: Pirámide, 1994, p. 79.

<sup>3</sup> GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H. *Las organizaciones*. Wilmington: Iberoamericana, 1994, p. 424.

<sup>4</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. La formación de profesionales de la dirección de sociedades cooperativas: una fuente de sinergia para la intercooperación empresarial. En: *La formación de representantes de las empresas de la Economía Social* (Seminario Internacional del Instituto Antonio Sergio do sector Cooperativo). Lisboa: Ministério do Planeamento e Administração do Território, 1993, p. 1-30, p. 7.

FIGURA 1  
LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS  
SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA EDUCACIÓN



FUENTE: GARCÍA GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. *La formación de profesionales...*, opus cit., p. 7.

### 3. LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA

En la estructura orgánica de la sociedad cooperativa en la educación confluyen, por un lado, los órganos sociales de participación de la sociedad cooperativa<sup>5</sup> regulados por la Ley de Cooperativas, y de otro, los órganos de gobierno específicos de los centros docentes regulados por la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación<sup>6</sup> y la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 170, de 17 de julio, Capítulo IV.

<sup>6</sup> LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 159, de 4 de julio, Título IV.

<sup>7</sup> LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 278, de 21 de noviembre, Título II y Disposición Adicional Primera.

Sin embargo, la constitución de los órganos de gobierno específicos de los centros docentes, en concreto el Consejo escolar, el claustro de profesores y el director, son un imperativo legal para las sociedades cooperativas concertadas con la Administración educativa<sup>8</sup>; mientras que los centros privados no concertados gozan de autonomía para establecer su propia organización y habilitar los órganos a través de los cuales se canalice la participación de la comunidad educativa; no obstante, la libertad de reunión de profesores, personal de administración y servicios, padres y alumnos queda garantizada en la legislación<sup>9</sup>.

### 3.1. Los órganos de participación de los socios en la sociedad cooperativa

Los órganos de gobierno y representación obligatorios previstos en la Ley de Cooperativas son: la Asamblea General, el Consejo Rector y los interventores. También la propia sociedad cooperativa puede prever, con carácter voluntario, la constitución de un Comité de Recursos, así como otros órganos consultivos o asesores.

La Asamblea General<sup>10</sup> es el órgano soberano de deliberación y adopción democrática de acuerdos por parte de los socios que tiene como finalidad establecer la política general de la sociedad cooperativa.

El Consejo Rector<sup>11</sup> o de administración es el órgano de gobierno, que actúa sometido a la ley, los Estatutos y la política fijada por la Asamblea General, con el objeto de gestionar y representar a la sociedad cooperativa en todas sus actividades y supervisar a los directivos.

Los interventores de cuentas<sup>12</sup> constituyen el órgano fiscalizador de la sociedad cooperativa, que actuará conforme a la ley y a los Estatutos, cuya función consiste en la censura de las cuentas anuales, siempre y cuando no se sometan a auditoria externa, y la elaboración de un informe a tal efecto.

El Comité de Recursos<sup>13</sup> es un órgano colegiado que crea la sociedad si así lo establecen los Estatutos cuya función es tramitar y resolver los recursos contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector.

<sup>8</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985..., *opus cit.*, artículo 54.

<sup>9</sup> *Ibid.*, artículos 5, 6, 8 y 26.

<sup>10</sup> ESPAÑA: LEY 27/1999..., *opus cit.*, artículo, Capítulo IV, Sección II.

<sup>11</sup> *Ibid.*, Capítulo IV, Sección III.

<sup>12</sup> *Ibid.*, Capítulo IV, Sección IV.

<sup>13</sup> *Ibid.*, Capítulo IV, Sección VI.

Como en cualquier empresa, en las sociedades cooperativas de más de cincuenta trabajadores asalariados con contrato por tiempo indefinido, se puede constituir el Comité de Empresa; este órgano de representación y defensa de los intereses de sus miembros puede nombrar a uno de ellos para formar parte del Consejo Rector de la sociedad cooperativa como miembro vocal<sup>14</sup>.

Con carácter específico en las sociedades cooperativas se pueden crear otras comisiones o comités cuyo funcionamiento se debe regular por los Estatutos sociales o en su defecto por la Asamblea General<sup>15</sup>.

### 3.2. Los órganos de participación específicos de los centros educativos

Es preciso tener en cuenta en el estudio de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas de enseñanza<sup>16</sup> que cuando se financian con fondos públicos, es decir, cuando están parcial o totalmente concertadas, deben constituir al menos los siguientes órganos de gobierno<sup>17</sup>: el Consejo Escolar, el Claustro de profesores y el director.

Así, en las sociedades cooperativas concertadas coexisten los órganos específicos de cualquier sociedad cooperativa y los órganos propios de cualquier centro docente sostenido con fondos públicos. En la Figura 2 se recoge esquemáticamente el organigrama de la estructura de gobierno y administrativa de una sociedad cooperativa concertada.

El Consejo Escolar es el órgano a través del cual los representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa participan en la gestión y control del centro docente.

Las competencias de los Consejos Escolares de centro son<sup>18</sup>: Intervenir en la contratación del personal docente y del director del centro; velar por el cumplimiento de las normas sobre admisión de alumnos y resolver problemas disciplinarios; aprobar a propuesta del titular el presupuesto del centro; aprobar el Reglamento de

<sup>14</sup> *Ibíd.*, artículo 33.

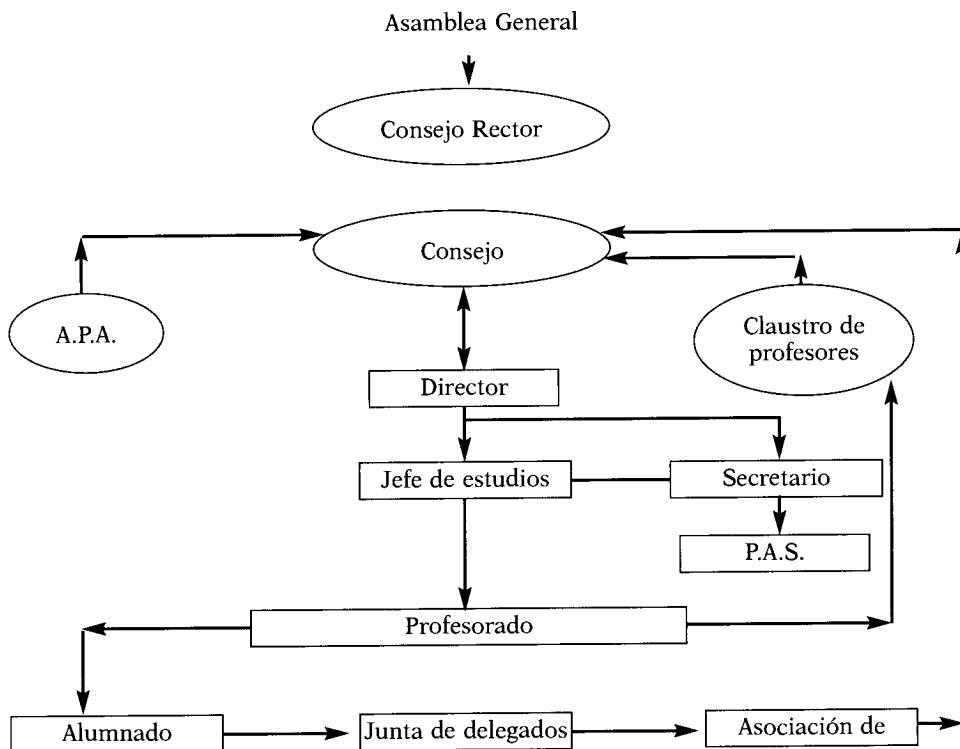
<sup>15</sup> *Ibíd.*, artículo 36.1.

<sup>16</sup> Nótese que este epígrafe hace referencia exclusivamente a las sociedades cooperativas que imparten enseñanzas regladas en alguno de los niveles no universitarios del sistema educativo.

<sup>17</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985..., *opus cit.*, artículo 54.

<sup>18</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985..., *opus cit.*, artículo 57, y ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 9/1995..., *opus cit.*, Disposición Final Primera, apartado 5.

FIGURA 2  
LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA DE UN CENTRO  
DOCENTE COOPERATIVO CONCERTADO



FUENTE: Elaboración propia.

funcionamiento interno y la programación anual del centro; establecer las directrices para la programación y desarrollo de actividades extraescolares y complementarias y de colaboración con otros centros docentes, y proponer a la Administración la autorización para establecer percepciones complementarias de los padres por la realización de actividades complementarias y aprobarlas en su caso.

Del análisis de las competencias del Consejo Escolar se deduce que en los centros docentes cooperativos concertados puede presentarse coincidencia de funciones entre el Consejo Rector previsto en la Ley de Cooperativas y el Consejo Escolar previsto en la Ley Orgánica del Derecho a la Educación, no produciéndose tal duplicidad en cuanto a la composición de ambos órganos. Este problema de com-

petencias se puede resolver regulando las atribuciones y el funcionamiento de los citados órganos de gobierno en los Estatutos sociales de la sociedad cooperativa.

El Claustro<sup>19</sup> es el órgano a través del cual participan la totalidad de los profesores en el gobierno del centro educativo, con la responsabilidad principal de preparar y coordinar todos los asuntos pedagógicos y docentes.

En cuanto a los órganos unipersonales de una sociedad cooperativa concertada y sus funciones establecidas en la legislación, se destacan la figura del director y del jefe de estudios; respecto al primero se volverá a hacer mención más adelante debido a las peculiaridades que tiene en un centro docente cooperativo no concertado, pues el tratamiento en uno u otro caso es bastante diferente.

El director<sup>20</sup> de un centro docente cooperativo concertado es elegido o cesado por acuerdo entre el titular, esto es los propios socios, y el Consejo Escolar; la duración del mandato es de cuatro años, con un máximo de tres periodos consecutivos. La función directiva en un centro concertado no puede recaer en cualquier profesional sino que tiene que designarse para ello a un profesor con un año mínimo de permanencia en el centro o bien tres años de docencia en otro centro distinto pero del mismo titular.

Sin embargo, a pesar de ser una elección participativa, concurren circunstancias que pueden limitar la gestión profesionalizada, ya que el director de un centro educativo cooperativo es un docente que de forma temporal ejerce funciones directivas.

No obstante, la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes<sup>21</sup> introduce cambios significativos en los centros públicos «que tienden hacia la profesionalización de la función directiva dotándola de formación, estabilidad, incentivos y mayor autoridad institucional»<sup>22</sup>, lo que tiene su repercusión directa para los centros privados concertados.

Al director de un centro docente cooperativo concertado le compete principalmente la coordinación de todas las actividades educativas y el control de la ejecución correcta de las decisiones adoptadas en los órganos colegiados que él preside.

<sup>19</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 9/1995..., *opus cit.*, artículos 14 y 15.

<sup>20</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985..., *opus cit.*, artículos 54.2 y 59; este último modificado por ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 9/1995..., *opus cit.*, Disposición Final Primera, apartado 6.

<sup>21</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 9/1995..., *opus cit.*

<sup>22</sup> ÁLVAREZ, M. El modelo de dirección LOPEGCE. *Organización y Gestión Educativa*, n.º 1, 1996, p. 7-12, p. 11.



Por su parte, el jefe de Estudios y el secretario<sup>23</sup> colaboran con el director en tareas administrativas y de gestión, configurando el equipo directivo del centro docente. En cualquier caso, ambos cargos son potestativos en los centros privados concertados.

En el caso de que se designen un jefe de Estudios y un secretario, el primero asume funciones eminentemente académico-docentes y sustituye al director en su ausencia, y el segundo, tareas de administración y gestión económica.

Por último, con el objeto de potenciar la participación de los padres de los alumnos y de los propios alumnos en la organización y funcionamiento de los centros docentes se han habilitado otros canales de participación, aparte de su representación en el Consejo Escolar, para ambos colectivos que son los principales usuarios del servicio educativo, a través de las Asociaciones de Padres<sup>24</sup> y de las Asociaciones de Alumnos<sup>25</sup>.

#### **4. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA**

La estructura administrativa de la sociedad cooperativa, que no tiene porqué ser diferente de la estructura administrativa de cualquier otra empresa, «establece una determinada departamentalización y una determinada composición jerárquico-formal que deslinda los diferentes puestos de trabajo con diferentes niveles de autoridad jerárquica o capacidad para mandar<sup>26</sup>».

En cualquier organización se construye una jerarquía administrativa de autoridad a medida que ésta se va haciendo más compleja, ya que no sólo se necesitan directivos para dirigir a los operarios sino también para dirigir a los propios directivos<sup>27</sup>; las unidades adminis-

---

<sup>23</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 9/1995..., *opus cit.*, artículos 23-26.

<sup>24</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985...*opus cit.*, artículo 5.

ESPAÑA. REAL DECRETO 1.533/1986, de 11 de julio, por el que se regulan las Asociaciones de Padres de Alumnos, *Boletín Oficial del Estado*, de 29 de julio.

<sup>25</sup> ESPAÑA. LEY ORGÁNICA 8/1985..., *opus cit.*, artículo 7.

ESPAÑA. REAL DECRETO 1.532/1986, de 11 de julio, por el que se regulan las asociaciones de Alumnos, *Boletín Oficial del Estado*, de 29 de julio.

<sup>26</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.ºs 56 y 57, 1988-1989, p. 83-121, p. 92.

<sup>27</sup> MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1995, p. 43.

trativas son ocupadas por profesionales en el sentido que exigen una preparación adecuada para ejercer sus funciones.

En concreto, en la sociedad cooperativa es el Consejo Rector el que designa al director<sup>28</sup>, cuya función es la consecución de los objetivos establecidos democráticamente por los socios. Para ello puede contar con un gestor, que es el encargado de ejecutar las instrucciones recibidas desde la Dirección<sup>29</sup>. En cualquier caso, pueden ser varios los profesionales que formen parte del equipo directivo y que actúan desarrollando las directrices de los órganos de gobierno, ante los que responden. Además, la sociedad cooperativa puede constituir secciones, cada una de las cuales puede contar a su vez con una dirección profesionalizada.

#### 4.1. La dirección de la sociedad cooperativa

La dirección de la sociedad cooperativa, como la de cualquier otra empresa u organización, tiene que ver con la coordinación de los distintos elementos de la misma<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> La figura del director se contempla explícitamente en diversas legislaciones en materia de sociedades cooperativas:

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. LEY 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 107, de 5 de mayo, artículo 64.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. LEY 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón, *Boletín Oficial de Aragón*, n.º 151, de 31 de diciembre, artículo 41.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA. LEY 18/2002, de 5 de julio, de Cooperativas, DOGC núm. 3.679, de 17 de julio, artículo 48.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN. Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León, *BOE*, n.º 116, de 15 de mayo, artículo 55.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA. Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 112, de 19 de julio, artículo 56.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. LEY 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid, *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*, n.º 87, de 14 de abril, artículo 45.

COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. LEY FORAL 12/1996, de 2 de julio, de Cooperativas de Navarra, *Boletín Oficial de Navarra*, n.º 87, de 19 de julio, artículo 39.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO. LEY 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco, *Boletín Oficial del País Vasco*, n.º 135, de 19 de julio, artículo 41.6.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA. DECRETO LEGISLATIVO 1/1998, de 23 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de Cooperativas, *Diario Oficial de la Generalidad Valenciana*, n.º 3.275, de 30 de junio, artículo 43.3.

<sup>29</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema..., *opus cit.*, p. 91.

<sup>30</sup> MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel, 1993, p. 137.

En el caso de la dirección en la sociedad cooperativa en la educación se presentan unas particularidades consecuencia de:

- *Su forma jurídica*<sup>31</sup>: El director debe tener en cuenta que se trata de dirigir una empresa de empresarios, los socios, que participan en los flujos reales y fijando los objetivos, y que no debe asumir funciones propias del Consejo Rector.
- *Su actividad económica*: El director de un centro docente cooperativo «es el responsable de llevar a cabo los objetivos marcados por el proyecto educativo y el proyecto curricular, actualizados anualmente en el plan de gestión<sup>32</sup>». Su actividad profesional abarca el área económico-administrativa y el área pedagógica<sup>33</sup>.

Por este motivo, entre las principales funciones que lleva a cabo el director de un centro docente cooperativo se destacan<sup>34</sup>: Fijar los objetivos para cada uno de los ciclos y etapas del centro docente; programar la investigación e innovación académica, pedagógica, tecnológica, etcétera; elaborar, en colaboración con el Claustro de Profesores, el proyecto educativo y el proyecto curricular del centro; definir funciones y asignarlas; tomar decisiones e informar a los socios y al Consejo Escolar de la evolución de la sociedad cooperativa y de sus resultados; elaborar y proponer al Consejo Rector los presupuestos para el curso escolar y supervisar su ejecución; así como analizar y seleccionar distintas alternativas de inversión, controlar los resultados tanto económicos como académicos, así como el funcionamiento del centro; analizar y corregir las desviaciones negativas entre los presupuestado y lo conseguido al final del curso escolar.

Al analizar las funciones del director de un centro docente cooperativo se comprueba que desarrolla actividades en dos ámbitos distintos, el económico-administrativo y el educativo-pedagógico, por este motivo se propone por algunos autores una dirección colegiada<sup>35</sup>.

<sup>31</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. La formación..., *opus cit.*, p.10.

<sup>32</sup> RUBIO, J.L. *La dirección escolar en el marco de una cooperativa integral*. En: VII Congreso Estatal de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 71-91, p. 87.

<sup>33</sup> BRUNET, J.J. El modelo directivo en la escuela privada. En: VII Congreso Estatal de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 53-70, p. 63.

<sup>34</sup> BRUNET, J.J. El modelo directivo..., *opus cit.*, p. 59-65.

<sup>35</sup> Al respecto puede verse:

BOSH FONT, F.; DÍAZ MELLADO, J. *La educación en España: una perspectiva económica*. Barcelona: Ariel, 1988, p. 42.

CLÚA DE MIGUEL, M.D. La sociedad cooperativa como solución al problema de la enseñanza privada. *Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 51, 1983, p. 219-246, p. 231.

No obstante, la necesidad de contar con una dirección compartida por personas especializadas en cada una de las áreas del conocimiento, la económica y la pedagógica, tan dispares, o bien con un profesional especialista en ambas, tiende a atenuarse, ya que «las tareas directivas y gerenciales tienen una naturaleza propia, claramente diferenciada respecto a la tarea docente, que, por sus características, requieren de la especialización de las personas que deban ejecutarlas<sup>36</sup>». Además, en todo caso, «los nuevos modelos de gestión, en los que el directivo no ordena, sino que lidera a las personas que debe coordinar, unido a la mayor necesidad en muchas instituciones de atender a los alumnos/clientes en busca de financiación, van a permitir una convergencia entre los mundos académicos y los empresariales<sup>37</sup>».

## 4.2. La gestión de la sociedad cooperativa

La gestión es la función que se responsabiliza de ejecutar o llevar a cabo las órdenes recibidas desde la dirección, y que se concreta en la toma de decisiones acerca de los medios necesarios para el logro de los objetivos<sup>38</sup>. En el caso de la gestión escolar se traduce en desarrollar «el conjunto de actuaciones que movilizan los recursos institucionales, curriculares, humanos, materiales, administrativos y económicos, dirigidos hacia la consecución de los objetivos educativos<sup>39</sup>».

Las actuaciones de los gerentes de las sociedades cooperativas están subordinadas a los órganos de gobierno y a los directores, «y esa subordinación se deriva de su incapacidad —conceptual— de conducir la empresa o la parte —función o unidad— de la empresa que les corresponda. Esto es criticable en el caso de sociedades cooperativas, en las que se hace referencia fundamentalmente a la gerencia, atribuyendo a la dirección de las mismas funciones específicas de la gerencia; así pues, no es correcto hablar de «gerentes de cooperativas», sino directivos de sociedades cooperativas<sup>40</sup>».

---

<sup>36</sup> CASTRO LÓPEZ, M.E.; AGUDO GARCÍA, M.C. *El proyecto educativo de la escuela cooperativa*. Madrid: Unión de Cooperativas de Enseñanza de Trabajo Asociado de Madrid, 1994, p. 61.

<sup>37</sup> ÁLVAREZ DE NOVALES, J.M. El papel del directivo profesional en las organizaciones académicas. *Organización y Gestión Educativa*, n.º 1, 1996, p. 30-34, p. 30.

<sup>38</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema..., *opus cit.*, p. 97.

<sup>39</sup> CASTRO LÓPEZ, M.E.; AGUDO GARCÍA, M.C. El proyecto educativo..., *opus cit.*, p. 54.

<sup>40</sup> GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. La formación..., *opus cit.*, p. 8-9.

### 4.3. Las secciones de las sociedades cooperativas de enseñanza

Las secciones de las sociedades cooperativas «son líneas de producto, cuasi-empresas que, sin personalidad jurídica propia, se crean en el seno de la organización empresarial y actúan independientemente como sociedades cooperativas, aunque estas últimas no sean de segundo grado, para el desarrollo de actividades que, incluidas en el objeto social de la empresa, son específicas, complementarias o derivadas para un determinado número de socios<sup>41</sup>».

Las sociedades cooperativas de enseñanza pueden regular, a través de los Estatutos, la constitución de secciones según lo establecido en las distintas legislaciones en materia cooperativa<sup>42</sup>, con las siguientes características<sup>43</sup>:

- Autonomía de gestión.
- Patrimonio de la sección diferenciado y cuentas de explotación diferenciadas mediante una contabilidad separada que están obligadas a auditar externamente.
- La distribución de los resultados puede ser diferenciada para cada sección.

<sup>41</sup> BEL DURÁN, P. *Las cooperativas agrarias en España: Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-España, 1997, p. 151.

<sup>42</sup> ESPAÑA: LEY 27/1999..., *opus cit.*, artículo 5.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. LEY 2/1999... *opus cit.*, artículo 6.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. LEY 9/1998..., *opus cit.*, artículo 6.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA. LEY 18/2002..., *opus cit.*, artículo 5.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN. Ley 4/2002..., *opus cit.*, artículo 6.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA. Ley 4/2001..., *opus cit.*, artículo 7.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA. LEY 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura, *Diario Oficial de Extremadura*, n.º 49, de 2 de mayo, artículo 112.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA. LEY 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia, *Diario Oficial de Galicia*, n.º 251, de 30 de diciembre, artículo 9.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. LEY 4/1999..., *opus cit.* artículo 6.  
 COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. LEY FORAL 12/1996..., *opus cit.*, artículo 9.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO. LEY 4/1993...*opus cit.*, artículo 6.  
 COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA. DECRETO LEGISLATIVO 1/1998..., *opus cit.*, artículo 7.

<sup>43</sup> Se detallan las características que se contienen en la legislación cooperativa del Estado, sin perjuicio de que algunas de ellas pueden diferir de lo establecido en el Ordenamiento jurídico de las Comunidades Autónomas españolas en materia de cooperativas. ESPAÑA: LEY 27/1999..., *opus cit.*, artículo 5.

- Las secciones pueden celebrar Asambleas de socios o Juntas de Sección; no obstante, la Asamblea General de la sociedad cooperativa puede impugnar los acuerdos tomados en aquéllas siempre que sean ilegales, antiestatutarios o contrarios al interés general de la sociedad.

Las secciones en las sociedades cooperativas de enseñanza pueden constituirse, en función de las actividades económicas que realice la empresa, y así se podría establecer una diferenciación por líneas de actividad, por ejemplo, idiomas, servicios, formación reglada, formación no reglada, etcétera, o bien por etapas educativas, por ejemplo, primaria, secundaria, etcétera. Incluso para paliar sus problemas financieros pueden constituir secciones de crédito, «que surgen como departamentos especializados en el desarrollo y la gestión de la actividad financiera dentro de la cooperativa<sup>44</sup>» «realizan operaciones similares a la de otros intermediarios financieros con sus socios y con el resto de secciones de la cooperativa<sup>45</sup>», y persiguen objetivos parecidos a los de las clásicas entidades financieras.

En la práctica cooperativa de este tipo de sociedades se establecen con frecuencia secciones que separan los distintos niveles de enseñanza fundamentalmente por una razón de tipo económico, que es debida a la subvención que reciben algunos centros en los cursos correspondientes a la enseñanza primaria y secundaria obligatoria y que tiene implicaciones en el recibo escolar mensual<sup>46</sup>

## **5. LA PARTICIPACIÓN DEL SOCIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA EN LA EDUCACIÓN**

Los socios de la sociedad cooperativa en la educación participan por un lado en los órganos o unidades administrativas y por otro en los órganos sociales de control. Asimismo, la comunidad educativa, los docentes, los padres y los discentes actúan corresponsablemente en la consecución de los objetivos del centro en la medida en que se encuentran representados en el Consejo Escolar<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> MELLE HERNÁNDEZ, M. La financiación de las cooperativas agrarias: las secciones de crédito y otras posibilidades de la actual legislación. *Cuadernos de Información Económica*, n.º 151, 1999, p. 107-117, p. 107.

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 110.

<sup>46</sup> CLÚA DE MIGUEL, M.D. *La sociedad cooperativa...*, opus cit., p. 227.

<sup>47</sup> CASTRO LÓPEZ, M.E.; AGUDO GARCÍA, M.C. *El proyecto educativo...*, opus cit., p. 61.

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en la Asamblea General es donde los socios toman las decisiones que rigen el destino de la sociedad con base en la regla de decisión de un hombre, un voto.

En la gestión actual de las empresas, «la participación de todos sus miembros y grupos de interés ha alcanzado un papel protagonista por su capacidad para lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimular y canalizar la capacidad creativa e innovadora de los individuos y, en definitiva, para incrementar la calidad y la productividad en el trabajo<sup>48</sup>».

Lo que caracteriza y diferencia al centro docente cooperativo del resto de centros privados respecto a la toma de decisiones es el principio cooperativo de gestión democrática por parte de los socios, enunciado por la Alianza Cooperativa Internacional y recogido en las distintas leyes de cooperativas<sup>49</sup>.

En las sociedades cooperativas de enseñanza «se conjugan dos condiciones ideales para la participación: homogeneidad de la base social y profesionalidad de sus miembros<sup>50</sup>».

La participación democrática de los socios en la toma de decisiones tiene implicaciones en la calidad del servicio que prestan las sociedades cooperativas, y a su vez, la autonomía de los centros docentes cooperativos es un factor determinante para la participación.

---

<sup>48</sup> VARGAS SÁNCHEZ, A. De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO*, nº 67, 1999, p. 219-231, p. 231.

<sup>49</sup> ESPAÑA: LEY 27/1999..., *opus cit.*, artículo 26.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. LEY 2/1999..., *opus cit.*, artículo 52.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. LEY 9/1998..., *opus cit.*, artículo 32.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA. DECRETO LEGISLATIVO 1/1992..., *opus cit.*, artículo 34.1.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA. LEY 2/1998..., *opus cit.*, artículo 33.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA. LEY 5/1998..., *opus cit.*, artículo 36.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. LEY 4/1999..., *opus cit.*, artículo 35.1.

COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. LEY FORAL 12/1996..., *opus cit.*, artículo 35.2.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO. LEY 4/1993..., *opus cit.*, artículo 35.1.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA. DECRETO LEGISLATIVO 1/1998..., *opus cit.*, artículo 33.

<sup>50</sup> MORALES GUTIÉRREZ, A.C. Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas. Valencia: CIRIEC-España, 1996, p. 219.

### 5.1. La participación como factor esencial de calidad educativa

La participación no sólo se considera un mecanismo o estrategia para mejorar la calidad educativa de los centros sino que además es, en sí misma, un indicador de calidad de los mismos<sup>51</sup>.

El concepto de calidad entendido como la satisfacción de las necesidades de los clientes y de sus expectativas razonables, propio del movimiento de gestión de calidad y de la calidad total, puede aplicarse con éxito al ámbito educativo, teniendo en cuenta que en este contexto la noción de cliente abarca a todas aquellas personas que tienen una relación con la empresa, y que en el caso del centro docente son<sup>52</sup>:

- *Los clientes externos*: Los discentes y sus correspondientes familias; la sociedad y las instituciones y autoridades que la representan.
- *Los clientes internos*: Los socios y todos los trabajadores que de una u otra forma participan en el funcionamiento del centro.

La calidad depende de factores como el trabajo en equipo, en especial de los docentes; de la existencia de un proyecto que ordene y asigne los recursos; de la adaptación al contexto; del logro de los resultados; de una organización flexible, operativa y abierta; de la innovación y la formación permanentes. En consecuencia, la participación se considera una condición necesaria para que esos factores sean realmente efectivos<sup>53</sup>.

En los centros docentes cooperativos la gestión de la calidad del servicio educativo que se presta implica a todos los socios y a todas las actividades, ya que todos aportan valor añadido y, por tanto, están involucrados en su consecución y mejora.

Así pues, en la medida en que la participación es uno de los mecanismos que contribuye a la calidad del servicio educativo, la sociedad

---

<sup>51</sup> CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI. La política educativa europea y la dimensión europea de la educación. La participación como factor de calidad educativa. En: V Jornadas de Consejos Escolares de Comunidades Autónomas y del Estado. San Sebastián, 1994, p. 259.

<sup>52</sup> LÓPEZ RUPÉREZ, F. La gestión de calidad en educación. En: *La dirección creativa: un modelo de gestión profesional* (VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza). Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 121-148, p. 125 y 142.

<sup>53</sup> CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI. La política educativa europea..., *opus cit.*, p. 293-294.



cooperativa se encuentra en inmejorables condiciones de consecución de dicha calidad a través del ejercicio del principio cooperativo de gestión democrática.

En esta línea es destacable una experiencia cooperativa innovadora y vanguardista en España<sup>54</sup> en la consecución de certificados de calidad: la de Mondragón Eskola Politeknikoa, centro educativo que aplica estilos de gestión empresarial no habituales en el mundo educativo y que ha conseguido el certificado de «Registro de Empresa» por parte de la Asociación Española de Normalización (AENOR) para la actividad de formación continua y la enseñanza reglada<sup>55</sup>.

## 5.2. La autonomía como factor esencial de participación efectiva

La autonomía de los centros docentes, en concreto la de las sociedades cooperativas concertadas, que son las que dependen para su funcionamiento del dinero público, es una condición necesaria para el ejercicio de la gestión participativa y democrática.

Así, los motivos que pretenden dotar de mayor autonomía para los centros docentes con respecto a la Administración y para las personas que trabajan en los mismos, se justifican con base en lo que sigue<sup>56</sup>:

- Se considera a los centros docentes como los lugares más adecuados para mejorar la eficacia de la enseñanza.
- El exceso de concentración de competencias por parte de la Administración hace difícil la atención a las realidades particulares.
- Se debe tener en cuenta la heterogeneidad que hay entre los propios centros educativos.

---

<sup>54</sup> Es el primer centro universitario que ha obtenido en España la certificación de un sistema de aseguramiento de calidad por parte de un organismo independiente. Se puede ver a este respecto: CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL. *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, 1998.

<sup>55</sup> RETEGUI, J. Sistema de gestión de la calidad de Mondragón Eskola Politeknikoa. En: *El proyecto educativo de la escuela cooperativa* (VIII Congreso Estatal de Cooperativas de Enseñanza). El Escorial, Madrid, 1998, p. 1-15.

<sup>56</sup> CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI. La política educativa europea..., *opus cit.*, p. 236-237.

Con base en esto y «en aras del cumplimiento del mandato legal sobre preferencia de las cooperativas dentro del régimen de conciertos educativos y, por ende, de una mayor autonomía en la gestión de las cooperativas, que respete las peculiaridades de este tipo de entidades», se firmó un acuerdo entre el Ministerio de Educación y Cultura y la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza relativo a la aplicación del régimen de conciertos<sup>57</sup>.

## 6. DISTORSIONES EN EL FUNCIONAMIENTO DEMOCRÁTICO

Así pues, en la sociedad cooperativa la participación es la consecuencia directa de la democracia. Sin embargo, en lo que sigue se ponen de manifiesto algunos problemas que ponen en peligro el correcto funcionamiento del principio cooperativo de gestión democrática, aunque se pueden arbitrar mecanismos que lo corrijan.

Por un lado, algunos de estos problemas tienen un carácter genérico porque se presentan para cualquier sociedad cooperativa, sea cual sea su sector de actividad, a saber<sup>58</sup>: *el voto ponderado en función de la actividad cooperativizada; la doble condición del socio proveedor/consumidor*, este fenómeno se da en las sociedades cooperativas y en particular para los socios que a su vez sean trabajadores en la empresa, puesto que implica derechos y obligaciones contrapuestos en el mismo colectivo de personas; y por último, *la participación de los socios no activos (socios no usuarios y socios colaboradores) en la toma de decisiones*.

Por otro lado, hay una serie de problemas específicos para la sociedad cooperativa en la educación, que pueden provocar una situación anómala y alterar el funcionamiento democrático de la empresa, los más importantes son:

---

<sup>57</sup> Acuerdo entre el Ministerio de Educación y Cultura y la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE), relativo a la aplicación del régimen de conciertos educativos para las sociedades cooperativas de enseñanza. Madrid, 16 de diciembre de 1998.

<sup>58</sup> Véase el tratamiento que de estos problemas genéricos se realiza en: BUENDÍA MARTÍNEZ, I. Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 60, 1994, p. 167-174. GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema..., *opus cit.*, p. 112.

---

A) LOS CONFLICTOS DE INTERESES EN UNA SOCIEDAD COOPERATIVA INTEGRAL DE ENSEÑANZA<sup>59</sup>

Las sociedades cooperativas integrales en la educación congregan dos tipos de socios con intereses aparentemente opuestos: por un lado, los socios proveedores, que persiguen las mayores contraprestaciones por su trabajo; y por otro lado, los socios usuarios, que demandan los mejores precios, condiciones y calidades para los servicios que adquieren.

Al ser los socios de distinta clase, y por supuesto el colectivo de padres o tutores legales más numeroso que el de docentes y personal de administración y servicios, es necesario establecer criterios de valoración en la Asamblea General para evitar que el primer grupo se imponga. Para este caso está pensado el voto fraccionado que permite preservar los porcentajes de votos que para los diferentes colectivos de socios se hayan fijado en los Estatutos<sup>60</sup>.

En idéntica situación se encuentran los socios de trabajo de una sociedad cooperativa de consumo en la educación, ya sea de padres o de discentes, puesto que si se aplica la norma literalmente el colectivo de socios usuarios se impondría siempre al de socios de trabajo.

B) LA HETEROGENEIDAD DE LOS SOCIOS DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN LA EDUCACIÓN

En las sociedades cooperativas de trabajo asociado en la educación hay dos tipos de socios proveedores: un grupo conformado por los docentes y otro formado por el personal de administración y servicios (P.A.S.). Este segundo colectivo puede estar contratado como

---

<sup>59</sup> A este respecto hay un estudio empírico sobre la gestión del conflicto interpersonal en las sociedades cooperativas de enseñanza. Se contiene en: MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Ineficiencias del mercado...*, *opus cit.*, p. 217-230. Cuyos resultados han podido constatar «que los miembros de las cooperativas de enseñanza son menos dominantes que los miembros de las empresas no cooperativas ante situaciones de conflicto. Así como también se puede observar que el grado de adopción de los estilos de integración y tendencia al compromiso en las cooperativas de enseñanza es mayor que en las empresas no cooperativas. Si bien es cierto que en las cooperativas de enseñanza los miembros son más evitadores y servilistas ante la situación de conflicto con sus compañeros, también son más integradores y con mayor tendencia al compromiso que los miembros de las empresas no cooperativas».

<sup>60</sup> ESPAÑA: LEY 27/1999..., *opus cit.*, artículo 26.3.

personal asalariado<sup>61</sup> o puede formar parte de los órganos sociales como socios de pleno derecho.

Cuando ambos grupos forman parte de la entidad como socios es cuando pueden surgir las desavenencias provocadas por la falta de homogeneidad profesional. Ahora bien, este problema no debe ser considerado como tal ya que se produce en cualquier otra cooperativa de cualquier otra actividad económica, como las sanitarias, de transportistas, etcétera, en la que hay socios dedicados a cumplir tareas administrativas que resultan imprescindibles. Son los Reglamentos de régimen interno los que deben especificar las funciones propias del cuerpo docente y las del resto del personal que ayuden a soslayar ese problema si se presentase.

En muchas ocasiones las actividades del comedor, el transporte escolar, etcétera, son subcontratadas por la sociedad cooperativa a otras empresas con el objeto de homogeneizar la base social.

## **7. CONCLUSIONES**

La organización de la sociedad cooperativa de enseñanza presenta algunas peculiaridades respecto a la de los centros públicos y privados convencionales.

Por un lado, la estructura orgánica integra los órganos de participación típicos de la sociedad cooperativa y los órganos de gobierno específicos de los centros docentes que se financian con fondos públicos (sociedad cooperativa concertada); lo que puede provocar un problema de competencias, tras el análisis de las funciones de cada órgano, entre el Consejo Rector y el Consejo Escolar, que se pueden resolver regulando las atribuciones que tiene cada uno de los Consejos en los Estatutos Sociales.

Por otro lado, la estructura administrativa está compuesta por las unidades de dirección y gestión. En el caso de la dirección se presentan unas peculiaridades derivadas de su forma jurídica y de su actividad económica que nos llevan a buscar, no tanto una dirección colegiada, sino más bien un profesional en tareas directivas.

Los socios de las sociedades cooperativas de enseñanza participan (o pueden participar) en los órganos administrativos y en los órganos sociales de control. Ahora bien, lo que diferencia al centro docente cooperativo del resto es que la participación de los socios

---

<sup>61</sup> Con las restricciones que marca la legislación para las sociedades cooperativas de trabajo asociado.

en el órgano soberano de decisión, que es la Asamblea General, es democrática, en el sentido de que cada socio posee un voto.

Esa participación democrática es un factor que puede contribuir a incrementar la calidad en la medida en que implica a todos los socios y todas las actividades, que tratan de aportar valor, y se encuentran más involucrados con su consecución y mejora.

Sin embargo, pueden darse algunos problemas que pongan en peligro la participación democrática. Tales problemas pueden ser de carácter genérico puesto que se pueden presentar en cualquier clase de sociedad cooperativa, o específicos de las sociedades cooperativas de enseñanza. Entre estos últimos se analizan dos: el primero, es el conflicto de intereses entre los socios de una sociedad cooperativa que integra tanto a los docentes como a los padres de los discentes que puede resolverse a través del voto fraccionado; y el segundo, es la heterogeneidad de la base social de una sociedad cooperativa de trabajo asociado, que se puede resolver a través de los Reglamentos de régimen interno o acudiendo a la subcontratación en algunos casos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DE NOVALES, J.M. El papel del directivo profesional en las organizaciones académicas. *Organización y Gestión Educativa*, n.º 1, 1996, p. 30-34.
- ÁLVAREZ, M. El modelo de dirección LOPEGCE. *Organización y Gestión Educativa*, n.º 1, 1996, p. 7-12.
- BEL DURÁN, P. *Las cooperativas agrarias en España: Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- BOSH FONT, F.; DÍAZ MELLADO, J. *La educación en España: una perspectiva económica*. Barcelona: Ariel, 1988.
- BRUNET, J.J. El modelo directivo en la escuela privada. En: *VII Congreso Estatal de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza*. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 53-70.
- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 60, 1994, p. 167-174.
- CASTAÑO COLOMER, J. *La cooperativa de enseñanza*. Barcelona: CEAC, 1985.
- CASTRO LÓPEZ, M.E.; AGUDO GARCÍA, M.C. *El proyecto educativo de la escuela cooperativa*. Madrid: Unión de Cooperativas de Enseñanza de Trabajo Asociado de Madrid, 1994.
- CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL. *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, 1998.

- CLÚA DE MIGUEL, M.D. La sociedad cooperativa como solución al problema de la enseñanza privada. *Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 51, 1983, p. 219-246.
- CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI. La política educativa europea y la dimensión europea de la educación. La participación como factor de calidad educativa. En: *V Jornadas de Consejos Escolares de Comunidades Autónomas y del Estado*. San Sebastián, 1994.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56 y 57, 1988-1989, p. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. La formación de profesionales de la dirección de sociedades cooperativas: una fuente de sinergia para la intercooperación empresarial. En: *La formación de representantes de las empresas de la Economía Social* (Seminario Internacional del Instituto Antonio Sergio do Sector Cooperativo). Lisboa: Ministério do Planeamento e Administração do Território, 1993, p. 1-30.
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H. *Las organizaciones*. Wilmington: Iberoamericana, 1994.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. La gestión de calidad en educación. En: *La dirección creativa: un modelo de gestión profesional* (VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza). Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 121-148.
- MELLE HERNÁNDEZ, M. La financiación de las cooperativas agrarias: las secciones de crédito y otras posibilidades de la actual legislación. *Cuadernos de Información Económica*, n.º 151, 1999, p. 107-117.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel, 1993.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (en línea) (fecha de consulta 29 de junio de 2002). Disponible en Internet: <http://www.mec.es/estadistica/RES01.html>.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1995.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Madrid: Pirámide, 1994.
- RETEGUI, J. Sistema de gestión de la calidad de Mondragón Eskola Politeknikoa. En: *El proyecto educativo de la escuela cooperativa* (VIII Congreso Estatal de Cooperativas de Enseñanza). El Escorial, Madrid, 1998, p. 1-15.
- RUBIO, J.L. La dirección escolar en el marco de una cooperativa integral. En: *VII Congreso Estatal de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza*. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 1996, p. 71-91.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO*, n.º 67, 1999, p. 219-231.

## **NORMATIVA ESTATAL**

LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 170, de 17 de julio.

LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 278, de 21 de noviembre.

REAL DECRETO 1.532/1986, de 11 de julio, por el que se regulan las asociaciones de alumnos, *Boletín Oficial del Estado*, de 29 de julio.

REAL DECRETO 1.533/1986, de 11 de julio, por el que se regulan las Asociaciones de Padres de Alumnos, *Boletín Oficial del Estado*, de 29 de julio.

LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 159, de 4 de julio.

## **NORMATIVA AUTONÓMICA**

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA. LEY 18/2002, de 5 de julio, de Cooperativas, *DOG* núm. 3.679, de 17 de julio.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN. Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de la Comunidad de Castilla y León, *BOE*, n.º 116, de 15 de mayo.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA. Ley 4/2001, de 2 de julio, de Cooperativas de La Rioja, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 112, de 19 de julio.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. LEY 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid, *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*, n.º 87, de 14 de abril.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA. LEY 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, *Boletín Oficial del Estado*, n.º 107, de 5 de mayo.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. LEY 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón, *Boletín Oficial de Aragón*, n.º 151, de 31 de diciembre.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA. LEY 5/1998, de 18 de diciembre, de Cooperativas de Galicia, *Diario Oficial de Galicia*, n.º 251, de 30 de diciembre.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA. DECRETO LEGISLATIVO 1/1998, de 23 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de Cooperativas, *Diario Oficial de la Generalidad Valenciana*, n.º 3.275, de 30 de junio.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA. LEY 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura, *Diario Oficial de Extremadura*, n.º 49, de 2 de mayo.

COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. LEY FORAL 12/1996, de 2 de julio, de Cooperativas de Navarra, *Boletín Oficial de Navarra*, n.º 87, de 19 de julio.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO. LEY 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco, *Boletín Oficial del País Vasco*, n.º 135, de 19 de julio. LEY 1/2000, de 29 de junio, de modificación de la Ley de Cooperativas de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, n.º 146, de 1 de agosto.