FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN EDUCATIVA

LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA EN URUGUAY

¿CÓMO SE GESTIONAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA ADMINISTRADAS POR COOPERATIVAS DE PROFESORES?

ESTUDIO COMPARATIVO DE CUATRO CASOS

Autor: Mauricio Miguel De León Torterolo

Tutor: Isabel Achard

Montevideo, febrero de 2021

Dedicatoria

A mis padres Miguel y Annette, ellos han incentivado en mi infancia la curiosidad y el deseo por aprender, educándome en base a la libertad para decidir.

A mi esposa Mariana, a quien admiro por la investigación que ha desarrollado y cómo incide ella en la educación de nuestro país. Sus convicciones y tenacidad en lo que ha emprendido son fuente de inspiración.

A Elizabeth, Directora al inicio de mi carrera docente, con quien tuve el agrado de trabajar varios años, valorando su comunicación clara y transparente. Desde el liderazgo y apoyo al plantel docente apostó ante todo la continuidad educativa de cada adolescente a su cargo.

Agradecimientos

En general, debo reconocer a todas las organizaciones y personas que han colaborado para que se desarrolle la presente investigación. Su especificidad y no contar con antecedentes en nuestro país, incrementaron su grado de complejidad, tornando más significativos los aportes de cada uno.

Destaco aquí en primer lugar a Luis Álvez, como Presidente de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay, que ha transmitido desde el primer contacto su convicción por la administración cooperativa de instituciones de enseñanza y puso a disposición todo lo que encontró a su alcance para colaborar. Por el Instituto Nacional del Cooperativismo, a Cecilia Tenaglia, quien, desde una organización estatal creada recientemente, impulsa la formación en cooperativismo con una gran variedad de propuestas.

Agradezco a Daniel Egger, Diego Barrios y Gerardo Sarachu, quienes de una forma u otra han aportado al estudio, ya sea brindando material bibliográfico, respondiendo a inquietudes que han surgido en el diseño de la investigación o revisando los instrumentos de recolección de datos.

Debo destacar de cada una de las cooperativas de la muestra, a los integrantes de cada Consejo Directivo y Directores institucionales. Sin ellos no hubiese sido posible desarrollar la investigación. Han colaborado en reiteradas ocasiones, brindando la información que fue requerida para poder construir y entender cada caso.

A Isabel, quien desde la tutoría me ha animado a seguir adelante en momentos de dificultad e incertidumbre. Su sabiduría y orientaciones me han permitido finalizar mis estudios y me estimula a difundir los hallazgos que surgen de un tema tan poco indagado y de relevancia para el país: el funcionamiento de las cooperativas de profesores.

Responsabilidad del autor

Al tratarse de una investigación sobre personas, se ha aplicado el protocolo de actuación ética exigido por la Universidad Católica del Uruguay. En este sentido, se ha presentado toda la documentación solicitada por el Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay. Luego de ser analizados los instrumentos de investigación y el protocolo de actuación a seguir por parte del mencionado organismo, fue aprobado el proyecto de tesis y su metodología.

Se adjunta detalle del contenido de los términos de consentimiento de los participantes y el acuerdo de investigación y confidencialidad en el Anexo A.

Dentro de las obligaciones que se detallan, se destacan las siguientes decisiones tomadas para la realización del trabajo:

1- Como investigador me comprometo a mantener en reserva la identidad de los centros educativos que forman parte de la investigación, así como también de las personas que forman parte de esta. Como se apreciará se emplea codificación para mencionarlas.

2- La información obtenida de cada institución se utilizará únicamente para cumplir los objetivos del estudio a desarrollar.

3- Para respetar la confidencialidad, los datos y observaciones que se incluirán en la tesis se presentarán categorizados (según las taxonomías estudiadas respecto a la toma de decisiones) no implicando esto la necesidad de explicitar públicamente el detalle de su contenido.

4- Con el fin de evitar en la investigación sesgos como sujeto participante, queda excluida del estudio la cooperativa que integro.

Índice

1. Introducción al estudio realizado 12

2. Marco teórico 17

2.1 Las organizaciones cooperativas y su estructura 17

2.2 Las cooperativas educativas en el mundo y en Uruguay. Antecedentes respecto a publicaciones e investigaciones de cooperativismo y educación 21

2.3 Normativa sobre cooperativas en Uruguay 31

2.4 Acerca del proceso de toma de decisiones definido como foco de estudio para esta investigación 32

2.5 La toma de decisiones en las cooperativas 43

2.6 La gestión de los centros educativos 47

3. Objetivos y preguntas directrices 54

3.1 Objetivos 54

3.1.1 General. 54

3.1.2 Específicos. 54

3.2 Preguntas directrices 54

4. Metodología de la investigación 56

4.1 Definiciones de los conceptos básicos sobre los cuales se apoya esta investigación 56

4.2 Criterios empleados para la definición de la muestra 59

4.3 Opciones metodológicas 62

4.4 Técnicas empleadas en la investigación y diseño de los instrumentos correspondientes 68

4.4.1 Entrevistas 69

4.4.2 Observación de sesión de Consejo Directivo y Consejo de Dirección. 72

4.4.3 Análisis de documentos. 73

4.5 Planificación y ejecución del trabajo de campo 74

5. Procesamiento de la información relevada en el trabajo de campo 83

5.1 Sistematización de la información obtenida y análisis de cada cooperativa de la muestra 83

5.1.1 Cooperativa A. 83

5.1.2 Cooperativa B. 94

5.1.3 Cooperativa C. 106

5.1.4 Cooperativa D. 115

6. Discusión de los resultados 125

6.1 Semejanzas y diferencias entre las cooperativas de la muestra respecto al modo de administración de la institución y los procesos de toma de decisiones 125

6.2 Diálogo entre los resultados obtenidos, los objetivos y el marco teórico 130

6.3 Reflexiones finales 159

7. Recomendaciones 172

7.1 A la academia 172

7.2 A los socios de las cooperativas de profesores 173

Referencias 178

Anexos 182

Índice de tablas

Tabla 1 – Resumen de los principios cooperativos 20

Tabla 2 – Síntesis de causas fundacionales de cooperativas educativas 26

Tabla 3 – Perspectivas teóricas sobre decisiones organizacionales 41

Tabla 4 – Síntesis de hallazgos sobre cooperativas de trabajo asociado y estraegias en base a estudios previos al servicio de la investigación que aquí se presenta 45

Tabla 5 – Esquema compartativo entre los modelos de administración escolar y gestión educativa estratégica 48

Tabla 6 – Categorías de análisis previamente establecidas 66

Tabla 7 – Toma de decisiones en la organización según su estatuto 67

Tabla 8 – Toma de decisiones en la organización según percepción de sus directivos 67

Tabla 9 – Relación entre las categorías establecidas previamente y preguntas de entrevistas semiestructuradas 71

Tabla 10 – Síntesis del desarrollo del trabajo de campo 78

Tabla 11 – Resumen del proceso desarrollado en la etapa de recolección de datos 81

Tabla 12 – Categorías emergentes 90

Tabla 13 – Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa A 90

Tabla 14 – Toma de decisiones en la cooperativa A según estatuto 92

Tabla 15 – Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa A 93

Tabla 16 – Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa B 101

Tabla 17 – Toma de decisiones en la cooperativa B según estatuto 103

Tabla 18 – Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa B 105

Tabla 19 – Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa C 111

Tabla 20 – Toma de decisiones en la cooperativa C según estatuto 113

Tabla 21 – Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa C 114

Tabla 22 – Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa D 122

Tabla 23 – Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa D 123

Tabla 24 – Decisiones importantes y urgentes en las Cooperativas 134

Tabla 25 – Descisiones estratégicas o de gestión de resolución de Asamblea 157

Índice de figuras

Figura 1 – Clasificación de la toma de decisiones 34

Figura 2 – Mapa de localidades donde se encuentran las cooperativas que forman la muestra para la investigación 61

Figura 3 – Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisones en la cooperativa A 87

Figura 4 – Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisones en la cooperativa B 99

Figura 5 – Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisones en la cooperativa C 109

Figura 6 – Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisones en la cooperativa D 120

Resumen

Es posible evidenciar en Uruguay el crecimiento de cooperativas de enseñanza en el último tiempo. También se puede constatar la falta de formación para administrarlas por parte de quienes tienen dicha responsabilidad. Al no existir antecedentes en el país que permitan comprender su funcionamiento, el tema resulta de gran relevancia.

La investigación que se presenta describe algunos aspectos destacados de la gestión de cuatro instituciones educativas que son administradas por profesores organizados como cooperativa de trabajo. Se pretende explicar su funcionamiento, estudiando particularmente el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel de la organización cooperativa como de la institución liceal. El estudio tiene un abordaje cualitativo, empleándose como metodología el estudio de casos. Como técnicas para la recolección de datos se han empleado entrevistas, acompañadas por análisis documental y registro de observaciones. El trabajo de campo se desarrolló entre octubre de 2018 y julio de 2020.

Los principales resultados exponen las causas por las que se opta por este modelo de gestión compartida, siendo fundamentalmente que, las cooperativas de profesores se crean para mantener fuentes laborales. Es posible encontrar diferencias en los modos de organización de las diferentes cooperativas y en cómo se toman las decisiones en ellas, especialmente de qué modo lo hacen y quiénes participan. En todas las organizaciones participantes se encuentra que las decisiones más importantes son económicas y de funcionamiento. El vínculo del Director con los órganos de gobernanza de la cooperativa es diferente entre los casos considerados. La comunicación de las decisiones en todas las cooperativas se produce en la Asamblea de socios, y en tres de ellas además se recurre a otros medios. Para estos casos, es posible decir que su carácter es informativo.

Palabras claves: cooperativas educativas, gestión educativa, toma de decisiones.

Abstract

It is possible to show in Uruguay the growth of teaching cooperatives in recent times. The lack of training to administer them by those who have this responsibility can also be verified. As there is no precedent in the country that allows us to understand its operation, the subject is of great relevance.

The research presented describes some salient aspects of the management of four educational institutions that are administered by teachers organized as a labor cooperative. It is intended to explain its operation, particularly studying the decision-making process, both at the level of the cooperative organization and the high school institution.

The study has a qualitative approach, using the case study as a methodology. As techniques for data collection, interviews have been used, complemented by documentary analysis and record of observations. The fieldwork was carried out between October 2018 and July 2020. The main results expose the reasons why this shared management model is chosen, fundamentally being that the teacher cooperatives are created to maintain sources of employment. It is possible to find differences in the modes of organization of the different cooperatives and how decisions are made in them, especially in what way they do it and who participates. In all participating organizations, the most important decisions are economic and operational. The Director's relationship with the governing bodies of the cooperative is different between the cases considered. The communication of the decisions in all the cooperatives takes place in the Assembly of partners, and in three of them also resort to other means. For these cases, it is possible to say that its character is informative.

Keywords: educational cooperatives, educational management, decision making.

1. Introducción al estudio realizado

La investigación que se presenta pretende describir el funcionamiento de una serie de cooperativas de enseñanza localizadas en Uruguay, que son administradas por profesores. En particular interesa estudiar el proceso de toma de decisiones que hacen a la gestión, en este tipo de organizaciones. Desde lo personal, ha motivado la selección de este tema, el hecho de que desde hace ocho años integro como docente una cooperativa de profesores que gestiona un liceo de bachillerato en la ciudad de San José de Mayo, siendo también desde hace tres años el secretario de su Consejo Directivo.

Este modelo de gestión compartida (por las propias características de la estructura cooperativista generada) presenta algunas particularidades que inciden directamente sobre el funcionamiento institucional, resultando muy interesante su análisis, especialmente en la medida que crece el número de instituciones educativas organizadas como cooperativas en Uruguay, y se mantiene constante la cantidad de cooperativas de profesores en el país, tal como se apreciará en detalle más adelante.

En varios casos, el alejamiento de comunidades religiosas que las administraban ha incrementado esta opción, quedando los colectivos docentes a cargo de los centros educativos que, de otro modo, cerrarían.

En la búsqueda inicial de modelos similares de organización y administración institucional en nuestro país, se encuentra una gran variedad de centros educativos que funcionan de igual modalidad.

El proyecto de investigación ha sido presentado ante la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), manifestado su interés de forma inmediata (como puede constatarse en el Anexo B) y colaborando mediante su Presidente Sr. Luis Álvez, el cual ha brindado acceso a una investigación que no se ha publicado aún denominada: “El universo de las cooperativas de educación afiliadas a la FCPU” (Egger y Pérez, 2017). Es un valioso

aporte por ser el único que aborda en forma directa específicamente a las cooperativas de educación del país, brindando información respecto a su presencia en una gran variedad de niveles. Como ya se ha definido, anteriormente, la presente investigación referirá particularmente a las cooperativas educativas que operan en secundaria.

El crecimiento constatado de la presencia de las instituciones educativas que funcionan bajo modalidad cooperativa permite proyectar la relevancia de investigar a fondo su funcionamiento.

En la investigación mencionada, (Egger y Pérez, 2017) lo destacan en un doble sentido: en el aumento de fundación de cooperativas y en el crecimiento propio de cada una de ellas. Ese estudio muestra que entre los años 2002 y 2016 se funda una cooperativa educativa por año, (a excepción del 2009 al 2011 con dos cooperativas en cada año, y 2012 y 2013 con tres cooperativas de educación). Respecto a la dinámica de variación de socios en las cooperativas, "la mayoría (52,38%) destaca haber crecido en número en los últimos 5 años, mientras que un 38,10% dice haberse mantenido y tan sólo 2 cooperativas (9,52%) dice haber disminuido en número de socios" (Egger y Pérez, 2017, p.20).

En el mismo sentido, según datos obtenidos del listado de cooperativas de INACOOP, aunque en educación secundaria la cantidad no ha variado, se han incrementado en once las cooperativas educativas desde junio 2017 a diciembre 2018, aunque desciende en el 2019 y se mantiene constante en el 2020. De todas formas, del 2017 al 2020 la cantidad de cooperativas educativas que se desempeñan en educación secundaria ha permanecido constante con trece organizaciones.

También se puede afirmar que la investigación presenta novedad, ya que en nuestro país, si bien se han realizado investigaciones del funcionamiento genérico de las organizaciones cooperativas (tanto a nivel general como asociado a algunas modalidades de cooperativa, tales como las dedicadas al transporte y cooperativas de consumo), se desconoce

la existencia de investigaciones referidas al análisis de organizaciones educativas formadas por cooperativas de docentes que las gestionen, en particular para instituciones educativas dedicadas al nivel de enseñanza secundaria. En este caso el estudio se concentra con un mayor grado de especificidad en analizar cómo se da el proceso de gestión y toma de decisiones en ellas.

Da cuenta de la relevancia de este estudio la expresión de J. Fernández (1999) cuando afirma que:

> Las sociedades cooperativas en la educación pueden contribuir de manera significativa a la consecución de dos fines primordiales: la democratización del sistema escolar y la calidad de la enseñanza. El primero se puede conseguir con base a las características societarias y las reglas de funcionamiento (los principios cooperativos y en concreto el principio de gestión democrática en la toma de decisiones) que diferencian a la sociedad cooperativa del resto de formas jurídicas; y el segundo se puede alcanzar con base en las reglas empresariales (eficiencia, productividad, rentabilidad, innovación y crecimiento) que caracterizan a la sociedad cooperativa como organización socioeconómica (p.86).

En acuerdo con Fuentes, Lorenzo y Corchón (2002), “el modelo de gestión de las cooperativas debe estar claro y definido, capaz de generar los instrumentos organizativos necesarios para llevar a cabo un proyecto empresarial y educativo coherente y atractivo” (p.73).

Atendiendo al reporte de la unidad de Información e Investigación del INACOOP, se ha confirmado la existencia de ochenta y ocho cooperativas educativas en el año 2019, aunque informa también que, de esa cantidad, doce están actualmente sin actividad; no explicitándose si han cerrado temporalmente o de forma definitiva. Una mejor comprensión de la forma en que se opera internamente la toma de decisiones en las cooperativas de

educación secundaria podría colaborar con un mejor funcionamiento, siendo otro motivo para guiar en esa dirección esta investigación. Ella se visualiza entonces como un insumo de interés para las cooperativas de educación ya existentes, pero también como un aporte a las cooperativas de educación próximas a fundarse.

El presente documento comunica los resultados de una investigación que se desarrolló en el transcurso de los años 2018 a 2020, la cual tuvo por objeto conocer el funcionamiento de la gestión, describir y analizar cómo ocurre la toma de decisiones en instituciones educativas administradas por cooperativas de profesores. El alcance abarca el enlace de ambas condiciones: la cooperativa como organización y el liceo como institución educativa a gestionar.

Para las decisiones adoptadas, el estudio pretende determinar quiénes participan, qué modalidad emplean para su resolución, y de qué modo se comunican.

La tesis está compuesta por siete capítulos que se describen resumidamente a continuación.

En este capítulo introductorio, se justifica la relevancia de la investigación abordada y se la presenta de forma general.

El capítulo 2 está dedicado al marco teórico. Allí están las principales ideas y aportes de los autores más relevantes que permiten entender a la gestión de centros educativos, cómo se organizan las cooperativas y qué normativas las regulan, relevando antecedentes de investigaciones en el tema y características del proceso de toma de decisiones.

El capítulo 3 presenta los objetivos y preguntas directrices que orientan esta investigación.

En el capítulo 4 se exponen los conceptos básicos en los cuales se apoya el estudio, los aspectos metodológicos seguidos, presentando también los criterios de muestreo, las

técnicas empleadas, el diseño de los instrumentos de recolección de datos, el procedimiento metodológico y la descripción de cómo se ha desarrollado el trabajo de campo.

El capítulo 5 está dedicado al procesamiento sistemático de la información recogida. Es posible encontrar una descripción pormenorizada de cada cooperativa que forma parte de la muestra, configurando así, el análisis de datos y la sistematización de la información relevada.

El capítulo 6 corresponde a la discusión de los resultados. Allí se hace un estudio comparativo de las organizaciones, se coteja lo encontrado con el marco teórico y a la luz de los objetivos y surgen algunos hallazgos, a partir de los cuales se plantean algunas reflexiones finales.

Para finalizar, se incorpora el capítulo 7, con recomendaciones dirigidas tanto a profundizar y ampliar la investigación como a una mayor comprensión del funcionamiento por parte de quienes conforman una cooperativa de profesores (o tienen intenciones de hacerlo). Al final, se presentan las Referencias y Anexos.

2. Marco teórico

2.1 Las organizaciones cooperativas y su estructura

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (s.f) es un organismo de referencia para las cooperativas de todo el mundo, estableciendo ella la siguiente definición: "Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

El organismo, con el fin de caracterizar a las cooperativas, informa que se rigen por principios y valores propios, aunque también presenta brevemente algunas modificaciones que se han generado en el transcurso del tiempo, desde sus orígenes.

> Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale[1], fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros. La nueva Declaración de Identidad cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizara en el mes de setiembre de 1995, en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en casi 170 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas

[1] La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, también conocida como los Pioneros de Rochdale, era un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale (Inglaterra). Se les considera como los fundadores del movimiento cooperativo por haber creado la primera empresa cooperativa moderna (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.).

sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

[…] Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Son siete los principios rectores fundamentales que definen para constituir una cooperativa.

[…] Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros (Alianza Cooperativa Internacional, s.f).

Tabla 1

Resumen de los principios cooperativos

Principios cooperativos	Enunciado
1° - Membresía abierta o voluntaria	Puede formar parte de la cooperativa cualquier persona sin excepción. Únicamente debe aceptar las condiciones de membresía.
2° - Control democrático de los miembros.	Participación en definición de políticas y toma de decisiones.
3° - Participación económica de los miembros	Contribución económica equitativa y administración democrática del capital de la cooperativa
4° - Autonomía e independencia.	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Los acuerdos con otras organizaciones se hacen democráticamente.
5° - Educación, formación e información.	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a asociados y empleados, de tal forma que contribuyan al desarrollo de la cooperativa.
6° - Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
7° - Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Fuente: Autoría propia en base a Alianza Cooperativa Internacional (s.f).

La Tabla 1 pretende informar de forma sintética el principal contenido de los principios cooperativos, los cuales se han definido en forma completa previamente. Por su relación con el encuadre de la investigación adquieren particular interés el segundo y quinto principio, y serán retomados posteriormente.

2.2 Las cooperativas educativas en el mundo y en Uruguay. Antecedentes respecto a publicaciones e investigaciones de cooperativismo y educación

Inglada, Sastre y Villarroya (2015) presentan los orígenes del movimiento cooperativo en relación a instituciones educativas indicando que las primeras cooperativas de educación surgen en Francia en el 1919, teniendo un rápido crecimiento en dicho país en apenas cuatro años. Los autores establecen que transcurren tan solo diez años para que la gestión cooperativa de las instituciones educativas se desarrolle en otras regiones del mundo, alcanzando este fenómeno en el año 1971 a todos los continentes.

Así entonces, es conveniente profundizar sobre la comprensión de qué es una cooperativa de enseñanza. Fuentes Viñas (citado por Inglada *et al*., 2015) establece que:

> Una cooperativa de enseñanza no es muy diferente de cualquier otro tipo de cooperativa, únicamente que tiene unos objetivos esenciales para la sociedad y para el individuo como son formar a las nuevas generaciones. Por ello podemos afirmar que un centro de enseñanza es una cooperativa cuando se rige por los principios, legislación y normativas del cooperativismo. Dicha organización se estructura alrededor de un grupo de profesores que se une para establecer su propia empresa de enseñanza, con lo que se crean una serie de puestos de trabajo controlados por los cooperativistas, se aplica un ideario consensuado, ofrece una enseñanza de calidad y se asegura el futuro de los profesionales (p. 126).

Vargas (1995) en el estudio del fenómeno cooperativo, plantea distintos problemas que afrontan este tipo de organizaciones, los cuales son interesantes para la investigación. Por un lado, el autor expresa: “La constitución de la mayor parte de las cooperativas no responde a una motivación ideológica, sino a la búsqueda de una solución al desempleo” (p. 186). Ello implica que a la dificultad que puede significar emprender la gestión de un centro de enseñanza de forma cooperativa, se le añade el problema de hacerlo para no perder fuentes

laborales, lo cual revela posibles problemas previos. Incluso, una nueva complicación podría vislumbrarse: la carencia de formación y experiencia en administración cooperativa y gestión de centros de enseñanza.

El mismo autor refiere a problemas de funcionamiento, identificando un conjunto de situaciones diversas que pueden afectarle, según se detalla a continuación:

- Conflictos entre exigencias de carácter económico y de carácter social, entre planteamientos puramente empresariales y los intereses económicos de los socios.
- Reacción lenta a los cambios, debido al carácter democrático y participativo de los órganos de decisión.
- Escasa profesionalización de la gestión […]
- Dificultad para hacer prevalecer la autoridad y mantener la disciplina, cuando los directores y mandos intermedios son elegidos por sus propios compañeros de trabajo, directa o indirectamente.
- Riesgo de autoexplotación de los recursos humanos, sobre todo cuando la coyuntura es recesiva, soportando condiciones más desfavorables (número de horas de trabajo, salarios, etc.) que los trabajadores por cuenta ajena (Vargas, 1995, p. 188).

Lo aquí presentado, permite informar las complejidades de la administración cooperativa. El artículo del autor refiere a las cooperativas en general, por ende, extensivo a las de interés para la investigación, las cooperativas educativas, particularmente en educación secundaria.

E. Fernández (2000), con un mayor grado de especificidad analiza dificultades en el funcionamiento de cooperativas de educación. En un estudio que realiza en la Comunidad Autónoma del País Vasco, da a conocer lo que denomina factores limitadores internos del desarrollo de las cooperativas de enseñanza. Ellos son:

- Estructura organizativa. En general ligada a una cultura interna de gestión, que prima el enfoque académico y las tareas administrativas del centro educativo, dejando en segundo plano otros aspectos de la gestión empresarial. A veces motivado por la falta de adaptación y reciclaje de los equipos directivos. Todo ello conlleva una excesiva absorción por las tareas del día a día.

- Cierta incapacidad de integrar en un Proyecto Global a todos los agentes de la cooperativa. En muchos casos no se da una adecuada articulación de estos agentes, trabajadores docentes y no docentes, alumnos, padres/madres, socios, instituciones en su caso…, desaprovechando posibilidades de desarrollo de la cooperativa.

- Escasa capacidad de transmisión de la imagen de las cooperativas. No se aprovecha todo el potencial diferenciador de contenido en la fórmula cooperativa, posiblemente debido a que el principio participativo y democrático de la estructura cooperativa ha de ser llenado de contenido real.

Estos factores limitadores conllevan entre otras las siguientes consecuencias:

- Dificultad para planificar a mediano/largo plazo.

- Estructuras organizativas deficientemente definidas.

- Débil comunicación externa. Indefinición de la imagen a transmitir.

- En algunos casos limitada capacidad de acción frente a nuevas necesidades y a las variaciones o cambios (pp. 96-97).

Tanto las dificultades de funcionamiento, como las consecuencias que generan, justifican la necesidad de una mayor comprensión de cómo operan las cooperativas de educación. De este modo, podrán perdurar en el tiempo, generando procesos de mejora en la administración cooperativa y la gestión educativa.

El relevamiento realizado para encontrar antecedentes que refieran al cooperativismo en educación en Uruguay, ha consistido en primera instancia en la búsqueda en bases de

datos bibliográficos tales como Google Scholar, EBSCO y portal Timbó, y asistir a organismos que brindan asesoría en el tema (INACOOP y FCPU) encontrándose muy poca información al respecto, e incluso constatando que no se registran investigaciones sobre el funcionamiento de cooperativas educativas en Uruguay. Paralelamente, se ha contactado a investigadores locales, los cuales han confirmado la inexistencia (o al menos desconocimiento) de estudios de la especificidad indicada.

En segunda instancia, se consulta a referentes calificados, vinculados a la educación y al movimiento cooperativista, en este caso varios no han podido brindar datos con precisión, aunque como dato surge el brindado por una fuente: seguramente, las primeras experiencias de instituciones educativas administradas por cooperativas de docentes se remontan al año 1985 en un Colegio de la ciudad de Montevideo. Actualmente dicha institución continúa siendo cooperativa y brinda servicios educativos en inicial, primaria y secundaria.

La serie de búsquedas que permiten asociar al cooperativismo con la gestión de instituciones educativas en Uruguay ha arrojado escasos resultados, encontrándose tan solo tres estudios nacionales, a los cuales se hace referencia a continuación.

El primer archivo es la investigación desarrollada por Bertullo, Isola, Castro y Silveira (2004) denominada “El cooperativismo en Uruguay”. En él se describen los orígenes del movimiento cooperativo en nuestro país y las causas fundacionales de las cooperativas instaladas. No profundiza sobre las cooperativas de educación. Tan solo dedica algunas líneas a la enseñanza del cooperativismo en diversas organizaciones de la Administración Nacional de Educación Pública y Universidad de la República, lo cual escapa a los intereses de la investigación que aquí se presenta. Su foco reside en incluir en dichas organizaciones al cooperativismo como propuesta de contenido de enseñanza.

Por otro lado, Stevenazzi (2010) en la revista Estudios Cooperativos publica un ensayo en el cual establece cuáles son los desafíos de las actuales cooperativas de educación.

En este artículo, el autor también enumera cuáles son los principales motivos de la creación de las cooperativas de educación en Uruguay, a saber:

a) como empresas recuperadas por los trabajadores docentes, opción tomada ya sea por cierre, crisis o redefinición de la institución que gestionara el proyecto educativo;

b) como desarrollo de una propuesta pedagógica diferente, que también se expresó como estrategia de resistencia y sobrevivencia a la última dictadura militar (1973-1985), buscando generar espacios que permitieran sostener una propuesta pedagógica alternativa al tecnicismo autoritario y a su vez mantener el trabajo de muchos docentes destituidos por la dictadura;

c) como fomento de las políticas públicas. En esta circunstancia se pueden ver en el último tiempo varias experiencias de cooperativización de ex funcionarios de ONG que, por diversos motivos, comienzan a retirarse de los convenios que mantenían fundamentalmente con el Estado (p.90).

Nuevamente el nexo entre educación y cooperativismo no profundiza en el entendimiento de cómo se organizan las cooperativas de educación, sino en identificar sus variados orígenes para llegar a ser cooperativas.

Por último, por el análisis que realiza y los resultados que presenta, la investigación más exhaustiva de nuestro país, que refiere exclusivamente al servicio educativo gestionado por cooperativas, no se ha publicado aún. Dicha investigación fue desarrollada por Egger y Pérez (2017) y se titula: “El universo de las cooperativas de educación afiliadas a la FCPU”. En ese informe se analizan las características y el funcionamiento de las cooperativas de educación de nuestro país afiliadas a dicha federación. Cabe aclarar que es posible que existan otras cooperativas educativas que no estén afiliadas, a las que es muy difícil localizar, salvo que se trate de un conocimiento directo, ya que no es obligatorio inscribirse.

Por tratarse del estudio más reciente, y que está directamente vinculado al tema elegido, se profundiza en la descripción de su contenido. Es relevante destacar que la investigación mencionada en el párrafo anterior contempla los motivos de creación de este tipo de entidades, coincidiendo en gran medida con las mencionadas por Stevenazzi (2010). Los responsables de la investigación, citando a Martí, identifican seis factores que han permitido la gestación de cooperativas, a saber: "Empresas recuperadas. Socios procedentes de ONG. Trabajadores desocupados con apoyo de diversas organizaciones. Cooperativas con áreas tercerizadas. Cooperativas estimuladas por organismos del Estado. Cooperativas con fuerte carga ideológica" (Egger y Pérez, 2017, p. 13). Asimismo, hacen una puntualización de interés. Indican la presencia de cooperativas de educación en distintos espacios de educación, siendo éstas: Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF), Club de Niños, Centro Juvenil, Secundaria, Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT), Aula Comunitaria, Sistema Nacional de Cuidados, entre otros.

Tabla 2
Síntesis de causas fundacionales de cooperativas educativas

Stevenazzi (2010)	Egger y Pérez (2017)
Empresas recuperadas por los trabajadores docentes, opción tomada ya sea por cierre, crisis o redefinición de la institución que gestionara el proyecto educativo.	Empresas recuperadas.
Desarrollo de una propuesta pedagógica diferente, que también se expresó como estrategia de resistencia y sobrevivencia a la última dictadura militar (1973-1985) buscando generar espacios que permitieran sostener una propuesta pedagógica alternativa al tecnicismo autoritario y a su vez el trabajo de muchos docentes destituidos por la dictadura.	Cooperativas con fuerte carga ideológica
Fomento de las políticas públicas. En esta circunstancia se pueden ver en el último tiempo varias experiencias de cooperativización de exfuncionarios de ONG que por diversos motivos comienzan a retirarse de los convenios que mantenían fundamentalmente con el Estado.	Socios procedentes de ONG
	Trabajadores desocupados con apoyo de diversas organizaciones

Stevenazzi (2010)	Egger y Pérez (2017) (continuación)
	Cooperativas con áreas tercerizadas.
	Cooperativas estimuladas por organismos del Estado

Fuente: Autoría propia en base a Egger y Pérez (2017); Stevenazzi (2010).

En la Tabla 2 se presenta de forma comparativa las causas fundacionales de cooperativas en Uruguay, según se constata en la literatura. Puede observarse que en algunos casos los autores coinciden, aunque en la investigación más reciente se incorporan nuevas categorías.

Montes (2009), en su libro "La administración cooperativa" plantea lo que él denomina "las disfunciones entre el sistema de gobierno y el modelo de gestión" (p. 78). Bajo este título analiza algunas de las características que pueden presentar los Consejos Directivos y que pueden incidir negativamente en la organización. Para hacerlo, cita a Davis y Donaldson (1998;2005), los cuales presentan una serie de peculiaridades que presentan los administradores de las cooperativas. Entre otras mencionan: la falta de liderazgo (provocada por la excesiva administración), falta de habilidad, ausencia de visión o de compromiso de los integrantes de la cooperativa y carencia de flexibilidad en la toma de decisiones.

También Montes (2009) en la mencionada publicación profundiza posteriormente sobre el estudio de la Asamblea y el Consejo Directivo en las cooperativas. Establece cuáles son los aspectos de funcionamiento de cada uno de estos órganos, y más específicamente da a conocer aspectos funcionales y disfuncionales. Se presentan a continuación parte de estos, en función del interés que tienen sus reflexiones para esta investigación.

Referido a la Asamblea, identifica como "aspectos disfuncionales: en el funcionamiento de las Asambleas existe una baja participación de socios. […] Esta situación transforma a la Asamblea en un órgano auxiliar del Consejo Directivo, cuando debería ser lo contrario." (Montes, 2009, p. 148). El autor señala tan solo un aspecto funcional el cual no se

identifica como relevante según las características de las cooperativas que aquí interesa analizar, motivo por el cual no forma parte del marco teórico.

En lo que respecta al Consejo Directivo, expresa el autor las puntualizaciones que se detallan a continuación.

Aspectos funcionales:

El proceso de toma de decisiones se transforma en una expresión democrática de las opiniones de sus integrantes, y en un proceso de aprendizaje por la pluralidad de enfoques.

Es un espacio para la enseñanza del respeto y tolerancia de las ideas, orientada a la búsqueda de intereses colectivos comunes.

Afirma la dirección de los socios en la administración de la organización.

Con el liderazgo de sus integrantes es posible articular los procesos de cambio en la cooperativa.

Es el centro de la generación del compromiso institucional de todos los integrantes de la organización, en la medida que se logre articular en la acción, la visión de la cooperativa, sin que ello signifique limitación alguna de las potestades de los mandos administrativos. (Montes, 2009, p. 151).

Aspectos disfuncionales:

Se confunde la idea de administración con la función de contralor, lo que condiciona la capacidad de análisis y resolución de los temas por parte del Consejo Directivo.

Alta participación de miembros en las sesiones, […] lo que puede potenciar el debate interminable de los asuntos, extendiéndose de forma innecesaria las reuniones y con escasa efectividad.

Tiempo orientado a la consideración de los asuntos de trámite interfiriendo con el rol de la administración.

Falta de claridad en la fijación de los temas estratégicos de la organización a los efectos que el Consejo Directivo fije una política de acción.

Dificultades de comprensión al momento de analizarse temas técnicos. Esta situación genera desconfianza en el proceso de toma de decisiones.

En sesiones donde se atienden los problemas estructurales de la organización, se manifiesta la tendencia a la "catarsis" de sus miembros, y no a la búsqueda de soluciones. El objeto de la reunión termina siendo la ponderación del pasado contra las adversidades del presente.

Si bien en algunos casos el régimen de sesión es mensual, en algunas cooperativas, el Consejo sesiona todas las semanas. Esta situación, puede impedir avanzar en los temas de gestión y planificación estratégica a nivel de la administración, en virtud que se pide en cada reunión nuevos informes. Esto determina una concentración de tiempo de gestión en la preparación de información, afectando el gerenciamiento diario en la organización (Montes, 2009, pp. 150-151).

En relación con algunas disfunciones de las presentadas, y, particularmente, en cooperativas de educación:

El cooperativista se enfrenta a dos funciones: la de socio de la cooperativa y la de docente, (o aquella que tenga asignada), una de ellas debe realizarla cuando termina con la otra, lo que le obliga a una mayor dedicación, por una parte, y a adquirir conocimientos de gestión y dirección de empresa por otra, para cumplir sus responsabilidades como socio cooperativista. Y, desde luego, debe seguir su formación continua en los dos aspectos de sus funciones de manera que no se resienta su labor en cualquier de ellas (Inglada *et al*., 2015, p. 139).

Una apreciación similar que da cuenta de la importancia de la formación de los directivos de cooperativas es pronunciada por Fuentes *et al.* (2002) al manifestar que "el profesor/a cooperativista tiene que recibir otra formación necesaria e imprescindible que es la `formación cooperativa´ que cobrará una mayor intensidad en los directivos para así conseguir mejorar la planificación y la gestión de las cooperativas" (p. 70).

Para finalizar, se recogen tres comentarios de gran similitud (aunque los dos últimos, de mayor especificidad e interés particular para esta investigación) que fueron realizados por investigadores de nuestro país, que expresan algunos inconvenientes que han surgido en el transcurso de sus propios estudios ya concluidos, y que también afectan este estudio y dan cuenta de su importancia. El titular de la primera investigación afirma que: "Existe gran dificultad para contar de forma sistematizada con las investigaciones universitarias formales que se han realizado vinculadas al cooperativismo" (Bertullo *et al.*, 2004, p. 39).

Once años después otro investigador confirma lo mismo: "Lamentablemente no contamos con información sistematizada sobre las diferentes cooperativas de educación" (Stevenazzi, 2015, p. 73).

Di Pasquale, insiste en la misma situación: "Existe a nivel nacional una ausencia de sistematización y abordaje teórico de las cooperativas de trabajo asociado del sector educativo" (2016, p. 42).

Han transcurrido diecisiete años ya de la expresión de Bertullo *et al.* (2004) que denuncia los problemas suscitados para desarrollar investigaciones en cooperativismo en el ámbito de la enseñanza en nuestro país. Esta realidad permanece al día de hoy inalterada, constatándose incluso la falta de sistematización y acceso a la producción de conocimiento acerca del funcionamiento de las cooperativas de educación en nuestro país. Como excepción se encuentra únicamente el trabajo de Di Pasquale (2016), aunque se trata de un estudio de

caso en particular, de un club de niños de Montevideo, dentro del ámbito de la enseñanza no formal.

2.3 Normativa sobre cooperativas en Uruguay

La reglamentación que regula la creación y funcionamiento de cooperativas en nuestro país es la ley N°18.407 del Poder Legislativo (2008), promulgada el 24 de octubre del 2008. En su Artículo 4 establece que:

> Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada (p. 1).

La mencionada legislación, genera también distintas clases de cooperativas, pudiendo ser de artistas y oficios conexos, sociales, garantía recíproca, seguros, ahorro y crédito, vivienda, agraria, de consumo, y de trabajo. Estas últimas son las de interés para la investigación.

En su Artículo 99, se indica que:

> Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica (Ley N°18.407, 2008, p. 17).

De la interpretación del artículo anterior, se deduce que las cooperativas educativas responden a dicha modalidad. A consecuencia de la inexistencia de normativa específica sobre cooperativas de enseñanza, se contemplan aquí normas más generales que las incluyan.

En el Artículo 25, se puede encontrar que "en todas las cooperativas, la dirección, administración y vigilancia estarán a cargo de la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Comisión Fiscal y demás órganos que establezca el estatuto" (Ley N°18.407, 2008, p. 7).

A los efectos de esta investigación, interesa comprender tanto el funcionamiento del Consejo Directivo como el de la Asamblea General, por tratarse de los órganos de mayor jerarquía dentro de cada cooperativa, por los cuales pasan las principales decisiones.

El Artículo 26 de la ley de cooperativas, define:

> La Asamblea General es la reunión de los socios de la cooperativa a los efectos de adoptar las decisiones que le competen, de acuerdo con lo que establecen las normas legales, reglamentarias y estatutarias.
>
> La Asamblea General, que será ordinaria o extraordinaria, es la autoridad máxima de la cooperativa. Sus decisiones adoptadas conforme a la presente ley, el estatuto y el reglamento, obligan a los demás órganos y a todos los socios (Ley N°18.407, 2008, p. 7).

Queda claro y no caben segundas interpretaciones respecto a dónde reside la autoridad máxima en una organización cooperativa.

El Artículo 35, indica que:

El Consejo Directivo es el órgano encargado de la administración permanente de la cooperativa. Sus atribuciones serán determinadas en el estatuto, sin perjuicio de las establecidas por la ley. Se consideran facultades implícitas de este órgano las que la ley o el estatuto no reserven expresamente a la Asamblea y las que resultan necesarias para la realización de las actividades en cumplimiento del objeto social (Ley N°18.407, 2008, pp. 9-10).

2.4 Acerca del proceso de toma de decisiones definido como foco de estudio para esta investigación

Este trabajo pretende dar a conocer de qué modo se toman las decisiones en una institución educativa gestionada por una cooperativa de profesores. Es por ello, que surge la necesidad de explicitar la importancia de tal acción, auxiliándonos para ello la expresión de

D. Rodríguez (2008) al manifestar que “el proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional” (p. 67).

En la misma línea de pensamiento y en un grado mayor de análisis, Y. Rodríguez y Pinto (2010) establecen que:

> La comprensión del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, por su parte, está sujeta al significado y representación de las decisiones en estos contextos, por lo que un adecuado acercamiento a la toma de decisiones debe partir de su entendimiento (p. 64).

Para brindar las características de una decisión organizacional (las cuales se presentan a continuación), los autores listan diversas definiciones del vocablo “decisiones” que se encuentran en distintas publicaciones y desde allí analizan el concepto, encontrando los siguientes aspectos característicos:

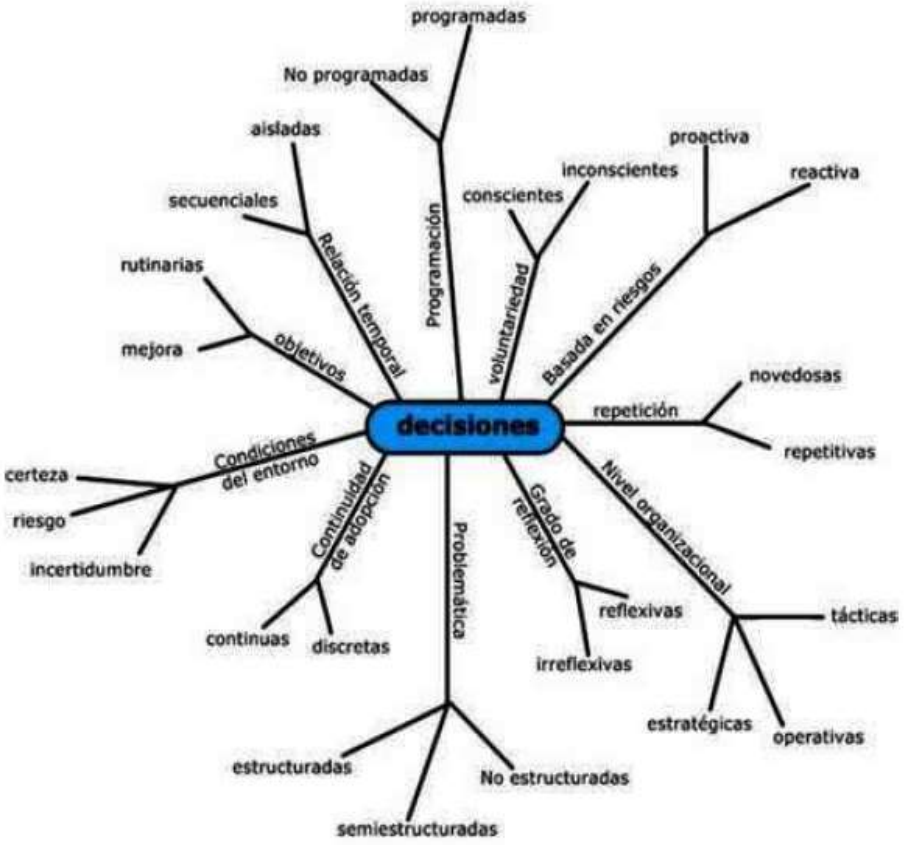
- Constituye un sistema lingüístico caracterizado por las preferencias de un individuo o grupo y por la adquisición e interpretación de información.
- Surge como resultado para enfrentarnos a una situación concreta.
- Tiene lugar en las organizaciones como resultado de un proceso social.
- Es un elemento que permite emprender una acción.
- Es el resultado del análisis de varias alternativas de decisión para enfrentar una situación concreta.

Esto permite plantear que una decisión organizacional constituye un sistema lingüístico que permite emprender acciones para hacer frente o solucionar situaciones concretas que tienen lugar en las organizaciones. Esta es resultado del modelo mental del(de los) individuo(s) que toma(n) la(s) decisión(es) y de la búsqueda e interpretación de la información derivada de la situación organizacional concreta, por

lo que resulta del análisis de múltiples alternativas de decisión (Y. Rodríguez y Pinto, 2010, pp. 64-65).

También, Y. Rodríguez y Pinto (2010) refieren a estudios independientes de Codina, de la Cuesta y de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, destacando diversos criterios de toma de decisiones, algunos de ellos interesantes de observar en el estudio de campo, pues logran captar y representar gráficamente su alto grado de complejidad. La Figura 1 permite visualizar la variedad de decisiones, sus características más destacadas y las variantes posibles.

Figura 1
Clasificación de la toma de decisiones



Fuente: Y. Rodríguez y Pinto (2010, p. 65).

Refiriéndose a la figura, los autores señalan que:

> […] es válido destacar que la clasificación de las decisiones no excluye una u otra categoría, sino que en dependencia de la situación concreta que tiene lugar en la organización y que amerita una decisión, ésta puede asumir características de diferente tipo. Esto permite concluir que el tipo de decisión depende fundamentalmente de la situación que se produce en las organizaciones, las que se identifican como:
>
> - Situaciones problémicas o problemas organizacionales: dígase amenazas externas o debilidades internas que surgen y que afectan directa o indirectamente la organización […]
>
> - Situaciones que pueden representar oportunidades organizacionales: dígase las propias oportunidades que pueden surgir en el ambiente externo de la organización o aquellos aspectos organizacionales que pueden identificarse para una mejora y la obtención de un beneficio específico. […]
>
> - Prevención de riesgos organizacionales: dígase los mecanismos y acciones que se identifican por parte de la organización y que a corto o a largo plazo, pueden representar riesgos una vez percibidas adecuadamente las particularidades internas de la organización y el entorno de negocio en que esta se desenvuelve. […]
>
> Estas situaciones que tienen o pueden tener lugar en las organizaciones son las que ameritan decidir qué solución determinar y qué modo de acción seguir para ejecutarla. Para ello, los gerentes o ejecutivos desarrollan el proceso de toma de decisiones que no es más que el modo en que estos toman la decisión final de solución (Y. Rodríguez y Pinto, 2010, pp. 65-66).

Para entender la toma de decisiones, Y. Rodríguez y Pinto (2010) nuevamente a partir de una serie de definiciones, realizan un análisis del concepto y exponen las siguientes características:

- Proceso mediante el cual un decidor se desplaza de una posición o situación actual a una ideal (a la que se aspira estar).
- Se realiza para solucionar problemas o situaciones de oportunidad organizacional.
- Es una sucesión de etapas de procesos mentales materializados en acciones.
- En este se analizan alternativas de decisión con el objetivo de determinar la mejor de ellas.
- Se sustenta en el uso o consulta de información relacionada con factores y elementos clave de la organización.
- Por medio de este, la decisión final que se asume y las acciones derivadas de estas, generan beneficios y ventajas organizacionales en correspondencia con los objetivos de la organización.

En este sentido, se puede afirmar que la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso de información que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En este se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decidor pueda desplazarse de una posición actual, en que se encuentra, a la posición que desea estar (ideal), en consecuencia, con las metas, objetivos y razón de ser de la organización (p. 67).

Comprender la toma de decisiones, implica conocer cuáles son sus componentes y características de ellos, siendo estos la situación problémica, el individuo, la información y los elementos contextuales. A partir de la situación problémica, se gesta la toma de decisión. Ella se genera cuando la institución se enfrenta a una situación que pone en riesgo a la misma. De su análisis surgirá de qué modo se debe proceder. Se plantea que el individuo, es uno de los elementos importantes en la toma de decisiones y son variados los factores que

influyen a llevar a cabo dicho proceso. La información afecta al modo en que la persona toma la decisión, por eso se insiste que debe ser clara. Los elementos contextuales están afectados de múltiples causas, entre ellos la cultura organizacional y el proceso de comunicación en la organización. (Y. Rodríguez y Pinto, 2010).

Otro aspecto relevante de la toma de decisiones es su carácter informacional. Al respecto, plantean Y. Rodríguez y Pinto (2010):

> El reconocimiento del carácter informacional de la toma de decisiones permite comprender la importancia de profundizar cada vez más en la incidencia e importancia que tiene la información para la toma de decisiones y cómo las organizaciones deben conducir sus esfuerzos a comprender y esclarecer los mejores mecanismos y prácticas que permiten obtener mejores beneficios del uso de información en la toma de decisiones, y, por tanto, decisiones más efectivas ante los problemas, riesgos u oportunidades organizacionales […] El carácter informacional de la toma de decisiones en las organizaciones exige no solo estrategias y acciones institucionales para usar y manejar adecuadamente la información al desarrollarse este proceso, sino que requiere que se profundice en aquellos elementos que permiten crear y generar las condiciones para que se realice un buen uso y tratamiento de este recurso en los procesos informacionales que intervienen a la hora de tomar una decisión. (p. 74).

Un último aspecto de importancia que afecta a la toma de decisiones es propuesto por Simon (1982) y lo denomina racionalidad limitada; expresando dicho autor para introducir su argumento que:

> Es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y

es tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva (p.76).

Esta última, en palabras del mismo autor:

[…] Implicaría que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por : a) la visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica; b) la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección; c) la elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas (Simon, 1982, p. 77).

A lo anterior, el autor agrega que no se alcanza la racionalidad objetiva por al menos los siguientes motivos:

1. La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.
2. Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores.
3. La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas (Simon, 1982, p. 78).

En la interpretación de la incidencia de la racionalidad limitada y atendiendo a la complejidad del problema a resolver, March y Simon (como se citó en Choo, 1999) manifiestan que las personas en las organizaciones desarrollan algunas acciones de forma de simplificar el abordaje del problema, se toman decisiones en ocasiones de forma programada como rutinas, sin detenerse a analizar la mejor alternativa.

Choo (1999) amplía la observación anterior diciendo que:

> En términos generales, el personal de las organizaciones persigue el resultado satisfactorio mínimo, antes que aspirar al máximo, es decir, eligen una opción que excede algunos criterios antes que la mejor alternativa, y siguen "programas de acción" o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas o elección (p. 195).

El autor, extiende su argumento declarando que:

> Como sólo se dispone de cantidades limitadas de tiempo, recursos de información y, sobre todo, energía intelectual para identificar alternativas, predecir sus consecuencias y esclarecer preferencias, la atención se convierte en el escaso recurso que afecta la participación en una decisión, así como la cantidad y la calidad de información que se aplica a una decisión (p. 197).

Hogarth (como se citó en Choo, 1999) refiere a las consecuencias de la capacidad limitada de las personas para procesar la información, estableciendo dicho autor lo siguiente:

> La percepción de la información no es completa, sino selectiva.
>
> Puesto que las personas no pueden integrar simultáneamente una gran cantidad de información, la procesan sobre todo de una manera consecutiva.
>
> El procesamiento de información depende necesariamente de la utilización de operaciones que simplifican tareas de discernimiento y reduce el esfuerzo mental.
>
> Las personas tienen una limitada capacidad de memoria (p. 201).

La información y el conocimiento al servicio de la toma de decisiones es estudiada por Y. Rodríguez (2015); indicando respecto a lo primero que:

> La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional. Si bien los individuos desarrollan el proceso, y sin estos, el mismo no tiene lugar, la información

es la que permite que se pueda percibir adecuadamente lo que acontece en una organización y su ambiente cuando se va a tomar determinada decisión (p. 154).

Por otra parte, se indica que el conocimiento organizacional es de importancia ya que permite el desarrollo de procesos involucrados a la mejora en la toma de decisiones (Y. Rodríguez, 2015).

Espinosa (2016) en la publicación que denomina "¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica", clasifica la toma de decisiones organizacionales en dos grupos, cada uno de los cuales presenta diversos enfoques. Estos dos agrupamientos responden a: perspectivas racionalistas (economicistas y procesuales) y constructivistas (interpretativistas y sistémicas).

La autora realiza la primera distinción entre las perspectivas según sus bases epistemológicas. Las corrientes racionalistas pretenden explicar la toma de decisiones organizacionales de forma lógico causal. Dentro de esta categoría, las economicistas, pretenden identificar el método, causas y diseño más conveniente para explicar el funcionamiento de las organizaciones y decisiones que allí se toman. Al mismo tiempo, Espinosa presenta algunas limitaciones al enfoque, e indica que los mismos son abordados por los enfoques procesuales. Ellos se caracterizan por "identificar regularidades referidas a la delimitación de problemas, exploración de alternativas y elección de soluciones" (Espinosa, 2016, p. 56).

Los enfoques constructivistas dudan del carácter no problemático de las decisiones y también explican cómo se construyen socialmente ellas en las organizaciones.

Según Hatch y Yanow, las perspectivas interpretativistas:

Se centran en estudiar la construcción de significados en contextos situacionales específicos y en procesos de construcción de sentido. Particularmente, señalan las autoras, estos enfoques se caracterizan por su interés en el entendimiento del mundo

de vida del actor, y en el papel del lenguaje en la construcción y comunicación de significados (citado en Espinosa, 2016, p. 59).

En cambio, el propósito de las perspectivas sistémicas es el siguiente:

Comprender la manera mediante la cual es posible que la organización se conciba como una entidad propia, con límites claramente distinguibles, capaz de marcar las diferencias que le permitan adaptarse a las circunstancias de su entorno y establecer sus propias condiciones de reproducción (Espinosa, 2016, p. 62).

La Tabla 3 permite una mayor comprensión de lo expuesto hasta aquí, respecto a la toma de decisiones, ofreciendo una síntesis de las diferentes perspectivas teóricas reseñadas.

Tabla 3
Perspectivas teóricas sobre decisiones organizacionales

Supuestos	Tipos		Pregunta central
Racionalistas	Economicistas	Elección pública-social	¿Cuál es el mejor método para la toma de decisiones?
		Costos de transacción	¿Por qué surgen y cómo funcionan las organizaciones económicas?
		Agencia-principal	¿Cómo se concilian los objetivos al interior de la empresa?
	Procesuales		¿Cómo se toman las decisiones al interior de una organización?
Constructivistas	Interpretativistas		¿Cuál es el sentido intersubjetivo de las decisiones organizacionales?
	Sistémicas		¿De qué manera las decisiones organizacionales configuran un orden organizacional?

Fuente: Espinosa (2016, p. 67).

Evitando seguir la lógica de adoptar posturas radicales, comparto con Espinosa (2016) que “un modelo analítico de las decisiones organizacionales debe nutrirse de distintas vertientes teóricas” (p. 67). Por tal motivo, y por las características de la investigación desarrollada, los enfoques predominantes en el análisis de la información obtenida de la ejecución del trabajo de campo serán: el racionalista-procesual y el constructivista-sistémico.

En el primero de ellos, plantea Espinosa (2016) citando a Simon que “[…] el objetivo de los estudios organizacionales estriba en tratar de conocer cómo toman las decisiones los

miembros de una organización considerando que los procesos internos de la misma no responden a criterios racionalistas unívocos" (p. 53).

A efectos de una mayor comprensión del enfoque racionalista-procesual, Espinosa (2016) manifiesta que este enfoque pretende la

> […] identificación de tipos de decisiones organizacionales y tipos de procesos decisionales. Esta es la cualidad central de las investigaciones empíricas derivadas de las teorías que llamamos procesuales. Su objetivo ha sido identificar regularidades referidas a la delimitación de problemas, exploración de alternativas y elección de soluciones (p. 56).

Y. Rodríguez y Pinto (2010) refieren también a Simon, destacando que dicho investigador ha realizado notables aportes al estudio de la toma de decisiones, generando incluso las bases para el desarrollo de la teoría de la toma de decisiones en las organizaciones. Destacan dichos autores que:

> En los últimos años, como resultado del marcado interés por comprender el modo en que los individuos toman decisiones, se han conformado modelos que permiten representar el comportamiento en la toma de decisiones que siguen determinados individuos o grupos, ante problemas o situaciones concretas. Algunos autores como Meacham contemplan este fenómeno como teorías de decisiones (p. 62).

Hasta aquí se han presentado las características de la toma de decisiones como proceso, identificando los factores que están asociados a ella y acotando el enfoque que se utiliza en la investigación para el análisis de las decisiones que surgen de la gestión de un centro educativo cooperativo.

Según afirman Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) hay tres grandes agrupaciones de decisiones: las estratégicas, las de gestión y las operativas. Tomando en cuenta las ideas de Ethier:

> Las decisiones estratégicas se caracterizan por el impacto que producen en las funciones sustantivas y en las finalidades de cada establecimiento. Si bien están a cargo principalmente del equipo de conducción, es altamente deseable que se solicite la participación de otros actores institucionales.
>
> Las decisiones de gestión hacen a la organización y a la estructuración de las acciones de la institución. Constituyen el modo de concretar, en la acción, las decisiones estratégicas, sin perder la visión de la unidad del proyecto.
>
> Las decisiones operacionales se toman cotidianamente y conciernen de modo directo a las actividades del resto del personal del establecimiento. Están constituidas por el cúmulo de decisiones que orientan las actividades de otros actores (p. 46).

Por el interés de la investigación, y según se ha expresado en los objetivos de ella, las que se considerarán son las dos primeras. Decisiones estratégicas y de gestión son las que definen hacia dónde se desea dirigir tanto la cooperativa de profesores como el liceo que ella tiene a cargo y también qué acciones deben emprenderse.

2.5 La toma de decisiones en las cooperativas

La definición de cooperativa de enseñanza que se ha utilizado presenta de forma clara y concreta cómo se estructuran ellas. Aunque, por otro lado, es preciso diferenciarlas de otros centros educativos privados cuya organización interna sea distinta. En particular hay que destacar que en una cooperativa de enseñanza el modo en que se toman las decisiones es diferente. Uno de los principios que proclama la Alianza Cooperativa Internacional es que "Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones" (Inglada *et al*., 2015, p. 134).

En relación con lo anterior y haciendo referencia a las experiencias de cooperativas de enseñanza en España, J. Fernández (2003) afirma que "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" (p. 49).

Aunque, referido al mismo país, es interesante el comentario que realiza Delcán (2000):

> En los procesos de toma de decisiones en las cooperativas de Enseñanza nos hemos encontrado con dos factores que han condicionado nuestra experiencia reciente. La propia legislación cooperativa, así como la LODE (Ley Orgánica para el Derecho a la Educación), dotan a nuestros centros de una serie de instrumentos colegiados de gestión que han favorecido que los procesos de toma de decisiones estén condicionados por estructuras de poder donde se ha estado pivotando sobre el dilema poder/oposición y las herramientas claves han sido las mayorías/minorías y el consenso, herramientas de indudable valor, imprescindibles como mecanismo de desarrollo organizativo, pero que aparca en muchas ocasiones a la mejor de las opciones posibles (p. 151).

Un análisis de la propia legislación cooperativa uruguaya, en particular de la Ley de Sistema Cooperativo (Ley N°18.407, 2008) permite afirmar que el gobierno de las cooperativas de educación presenta similares características a las mencionadas en el párrafo anterior.

En la línea de pensamiento de lo expresado anteriormente y referido a la gestión institucional y la toma de decisiones, es importante destacar que: "En las sociedades cooperativas se complica algo más debido al carácter democrático de su gobierno corporativo, donde todos los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Segundo Principio Cooperativo)" (Puentes, Velasco y Vilar, 2009, p. 98).

Amplía la concepción del segundo principio, particularmente en la definición de hacia dónde se pretende dirigir a la organización, la vinculación entre cooperativas de trabajo y estrategia. Para ello, Bustamante (2009) hace una revisión de la literatura, advirtiendo que en el último tiempo han surgido investigaciones que contemplan ambas áreas del conocimiento. La autora toma la definición de estrategia brindada por Andrews, entendida como:

> El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (p. 209).

Tabla 4
Síntesis de hallazgos sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia en base a estudios previos al servicio de la investigación que aquí se presenta

Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia	Descripción
Como expresión de los dirigentes	Interés en comprender la dirección y estrategia en cooperativas, aunque difícil por agentes que participan. Características del tipo de organizaciones: - Quita preponderancia a los dirigentes y cede al colectivo. - Bajo nivel de formación de los asociados (incluidos los directivos).
Como creación de ventaja competitiva	Articulación de dos dimensiones: económica (maximización del beneficio) y social (satisfacción de necesidades de miembros). Formación de estrategia basada en gestión participativa de asociados, puede generar ventajas competitivas.
Como relación con el entorno	Organizaciones cooperativas son una opción estratégica para enfrentar dificultades del entorno (por ejemplo, desempleo).
Como expresión de la comunidad de personas	Órganos de dirección elegidos por el colectivo de asociados (Asamblea General). En teoría, la estrategia en estas organizaciones es producto de los intereses compartidos por la comunidad. Socios encargados de formular problemas, propiciar toma de decisiones y delegar autoridad en los órganos encargados de la gestión.

Fuente: Autoría propia en base a Bustamante (2009).

Para identificar con claridad las dimensiones de la estrategia, Bustamante (2009) recoge el modelo presentado por Hafsi, Séguin y Toulusse para posteriormente asociarlo a lo que encuentra en su análisis de investigaciones de cooperativas de trabajo. El mismo se presenta en la Tabla 4.

> La revisión de literatura permite concluir que las características particulares de las cooperativas de trabajo asociado: su doble dimensión económica y social, el rol ambivalente de sus socios/trabajadores, la estructura de propiedad, su carácter de empresa democrática y participativa; constituyen recursos internos, valiosos, raros y difíciles de imitar que pueden llegar a ser fuente de ventajas competitivas. No obstante, el tamaño de la empresa, y el menor grado de interiorización de los principios cooperativos son factores que limitan sus potencialidades. Por otro lado, la gestión democrática supone una mayor complejidad en los procesos de definición de la estrategia y de la gestión organizacional, razón por la cual existe interés en estudiar la función de dirección y de gobierno en las cooperativas, así como los mecanismos de control que garantizan que estos procesos sean participativos y democráticos (Bustamante, 2009, p. 229).

Y. Rodríguez y Pinto (2010) citan a Meacham el cual establece que:

> La teoría de la toma de decisiones y la teoría del análisis de las decisiones son típicamente clasificadas en dos: descriptiva y prescriptiva. Las descriptivas se ocupan de identificar y comprender cómo los individuos toman decisiones y los factores que inciden en el proceso. La prescriptiva, por su parte, profundiza y propone mecanismos para desarrollar el proceso y establece aportes metodológicos para aproximarse a la mejora del proceso de toma de decisiones (p. 62).

En el estudio de las cooperativas de educación se ha optado por aplicar la perspectiva

descriptiva de la teoría de las decisiones, debido a que se pretende analizar de qué forma se realiza dicho proceso.

Respecto al enfoque de toma de decisiones constructivista-sistémico, tomado como referencia en este caso, establece Espinosa (2016) que:

> El análisis de la toma de decisiones no debe centrarse en la distinción entre el sujeto que decide y el objeto sobre el cual decide, sino en la comunicación de la decisión. En la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, la comunicación no es transmisión de información ni implica necesariamente consenso o entendimiento intersubjetivo. Se trata de una síntesis de tres operaciones: acto de seleccionar información, acto de darla a conocer y acto de comprenderla. La información que se selecciona se da a conocer y se comprende no es idéntica, punto por punto, en cada uno de los tres actos (p. 63).

Respecto a la comunicación y toma de decisiones, Simon (1982) caracteriza dicho proceso del siguiente modo:

> En las organizaciones, la comunicación es un proceso de doble dirección: abarca la transmisión a un centro decisorio (es decir, a un individuo investido de la responsabilidad de tomar determinadas decisiones) de órdenes, información y consejos y la transmisión de las decisiones tomadas desde este centro a las demás partes de la organización. (…) La información y el conocimiento que se relacionan con las decisiones surgen en distintos puntos de la organización (pp. 147-148).

2.6 La gestión de los centros educativos

Para una correcta comprensión del objeto de estudio de esta investigación se considera pertinente delimitar qué se entiende por gestión educativa, y así, posteriormente, restringir la misma a un tipo de organizaciones que presenta las particularidades que ha motivado este estudio.

Casassus (2002) brinda algunos conceptos de interés al respecto, refiriendo en primer lugar a lo reciente de la terminología, aunque provoca aún algunas dificultades para tomar dimensión de su alcance. En un intento de aproximación por definirla, el autor descarta el término administración para utilizar el de gestión, por ser este último más amplio. "El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar" (Casassus, 2002, p. 52).

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (IIPE UNESCO) (2000) por los motivos mencionados anteriormente, opta por sustituir administración escolar por gestión educativa, aunque expresa que en los hechos las instituciones educativas no se han desligado en su totalidad de su carácter administrador.

Tabla 5
Esquema comparativo entre los modelos de administración escolar y gestión educativa estratégica

Administración escolar	Gestión educativa estratégica
Baja presencia en lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: IIPE UNESCO, 2000, p. 15.

Es clarificadora la contraposición que realiza el organismo entre ambas modalidades, según se visualiza en la Tabla 5.

Para fundamentar la denominación, el organismo presenta una serie de características que definen a la gestión educativa:

" […] la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los

> mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. […]. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2000, pp. 16-17).

Álvarez, Topete y Abundes (2011) comentan que la necesidad e importancia de la formación en gestión educativa para los directivos de las instituciones educativas, han sido manifestadas desde el último tercio del siglo pasado, ubicando sus orígenes en algunos países de Europa. Los autores informan que, inicialmente, la selección de personal para dichos cargos exigía formación docente y experiencia, valorándose también algunas competencias para el desempeño de funciones de dirección. No conformes con los resultados de los llamados a postulantes, a modo de respuesta se brinda posteriormente formación en gestión educativa; es allí entonces donde pueden ubicarse las primeras instancias de capacitación para el personal que dirige instituciones educativas. En concreto, Álvarez, Topete y Abundes (2011) informan que se desprende de una investigación realizada en toda España que, entre otros factores, una variable relacionada a la calidad educativa es la formación para la gestión.

Por otra parte, el IIPE UNESCO (2000) en la necesidad de brindar una definición integral sobre lo que es la gestión educativa expresa:

> […] pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional (p. 27).

Del primer componente ya se ha expresado en este escrito, vale aclarar que refiere al proceso de toma de decisiones y la comunicación. Aunque es conveniente profundizar manifestando que:

> A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2000, pp. 27-28).

El liderazgo (como cita Bolívar, 2010) es definido por Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins como:

> La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (p. 13).

En la línea de pensamiento anterior, corresponde la siguiente aclaración:

> Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas. (Bolívar, 2010, p. 13).

Murillo (2006) realiza una revisión histórica en torno al estudio del liderazgo en instituciones educativas. Posteriormente, establece algunas deficiencias de los estilos de liderazgo planteados a la fecha, en la que se prescinde de características personales o conductas para ejercer el liderazgo. El autor luego da a conocer otros estilos de liderazgo en donde el interés está en el análisis de modelos de dirección. En tal sentido, presenta fundamentalmente las particularidades de dos tipos de liderazgo en entornos educativos: el transformacional y el distribuido. El primero es caracterizado por Leithwod y Steinbach (como se citó en Murillo, 2006):

> Se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal (p. 16).

> El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de

todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente (Murillo, 2006, pp. 19-20).

Del último componente presentado aquí, IIPE UNESCO (2000) pronuncia que:

Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación (p. 29).

En esta línea de pensamiento, es relevante el comentario de Huysman (como se cita en Bolívar Ruano, 2012) al indicar que “desde el plano educativo es más interesante un enfoque de las “Organizaciones que aprenden” desde el “Aprendizaje Organizacional” entendido como “el proceso mediante el que una organización construye conocimiento o reconstruye el conocimiento existente” (p. 144).

Hameyer (como se cita en Bolívar Ruano, 2012) plantea como condición para que una institución educativa sea una organización que aprende “si mantienen, mediante acciones coordinadas y de apoyo estructural, un proceso de estímulo a sus miembros para renovar, mejorar y ampliar sus competencias a través de la creación de conocimiento reflexivo, empleado de modo compartido” (p. 145).

3. Objetivos y preguntas directrices

3.1 Objetivos

En base a todo lo mencionado, se han definido los siguientes objetivos para esta investigación.

3.1.1 General.

Conocer el proceso de gestión y toma de decisiones en una muestra de instituciones educativas administradas por cooperativas de profesores de educación secundaria en el Uruguay.

3.1.2 Específicos.

a) Sistematizar y categorizar el conjunto de decisiones fundamentales (estratégicas y de gestión) que se toman en las cooperativas de profesores de educación secundaria.

b) Analizar los procedimientos internos de gestión y toma de decisiones, los vínculos entre los órganos de autoridad, sus roles y desempeño en cada cooperativa de profesores de los liceos de la muestra.

c) Indagar y caracterizar los procesos internos de comunicación de las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo a los socios cooperativistas.

3.2 Preguntas directrices

Las preguntas iniciales que orientaron la investigación fueron las siguientes:

¿Cómo se organizan los socios en una cooperativa de profesores para su administración? ¿De qué manera se vinculan con la gestión del centro educativo?

¿Quiénes participan en la toma de las principales decisiones a nivel de cooperativa y liceal? ¿Cómo proceden?

¿De qué manera se da a conocer a los socios cooperativistas y al personal contratado la resolución de las decisiones adoptadas?

Asimismo, dos preguntas más resultaban muy significativas y podían surgir del análisis comparativo de casos:

¿Todas las cooperativas tienen un mismo proceder, o por el contrario generan sus propios procedimientos?

¿Es posible identificar procedimientos o factores que resulten exitosos para la gestión de una cooperativa educativa?

Procurando respuestas se definieron los objetivos y se realizó el trabajo de pesquisa correspondiente.

4. Metodología de la investigación

4.1 Definiciones de los conceptos básicos sobre los cuales se apoya esta investigación

Para clarificar el alcance de los términos que se emplearán a lo largo de la investigación se ha procurado definirlos a nivel conceptual y luego operativamente, es decir, en primer lugar, delimitar cuál es el alcance de cada concepto y posteriormente los procedimientos mediante los cuales se realizará la aproximación metodológica para relevar la información correspondiente.

Organización

> "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines" (Real Academia Española [RAE], s.f).

En este caso se aplicará el término organización para cada una de las cooperativas analizadas.

Institución

"Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente" (RAE, s.f).

Aplicado aquí para referirse a cada liceo que es administrado por una cooperativa de profesores.

Cooperativa

La Asociación Cooperativa Internacional (s.f) define cooperativa como: "asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."

Cooperativa de enseñanza

Se utiliza para esta investigación la definición de cooperativa de enseñanza que plantean Inglada *et al*. (2015) citando a Fuentes Viñas:

Una cooperativa de enseñanza no es muy diferente de cualquier otro tipo de cooperativa, únicamente que tiene unos objetivos esenciales para la sociedad y para el individuo como son formar a las nuevas generaciones. Por ello podemos afirmar que un centro de enseñanza es una cooperativa cuando se rige por los principios, legislación y normativas del cooperativismo. Dicha organización se estructura alrededor de un grupo de profesores que se une para establecer su propia empresa de enseñanza, con lo que se crean una serie de puestos de trabajo controlados por los cooperativistas, se aplica un ideario consensuado, ofrece una enseñanza de calidad y se asegura el futuro de los profesionales. (p.126)

Asamblea

La Asamblea General es la reunión de los socios de la cooperativa a los efectos de adoptar las decisiones que le competen, de acuerdo con lo que establecen las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

La Asamblea General, que será ordinaria o extraordinaria, es la autoridad máxima de la cooperativa. Sus decisiones adoptadas conforme a la presente ley, el estatuto y el reglamento, obligan a los demás órganos y a todos los socios. (Ley N°18.407, 2008).

Consejo Directivo

"El Consejo Directivo es el órgano encargado de la administración permanente de la cooperativa" (Ley N°18.407, 2008).

Decisión organizacional

Constituye un sistema lingüístico que permite emprender acciones para hacer frente o solucionar situaciones concretas que tienen lugar en las organizaciones. Ésta es resultado del modelo mental del (de los) individuo(s) que toma(n) la(s) decisión(es) y de la búsqueda e interpretación de la información derivada de la situación

organizacional concreta, por lo que resulta del análisis de múltiples alternativas de decisión. (Y. Rodríguez y Pinto, 2010, p. 65).

Toma de decisiones organizacionales

Constituye un proceso de información que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. En este se analizan, mediante la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución/decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decisor pueda desplazarse de una posición actual, en que se encuentra, a la posición que desea estar (ideal), en consecuencia, con las metas, objetivos y razón de ser de la organización (Y. Rodríguez y Pinto, 2010, p. 67).

Como las decisiones que se toman en los centros educativos pueden ser muy variadas, se seleccionaron algunos ámbitos concretos para indagar que se correspondieran con decisiones estratégicas y de gestión. En concreto se tomaron tres ámbitos que se detallan a continuación, tomando como referencia el Sistema PCI, de Calidad aplicado a la educación.

Ámbito de gestión educativa: Planteamientos Institucionales

Hace referencia a la cultura formal del centro. Trata sobre cuatro aspectos fundamentales a tener en cuenta en una organización de futuro: la definición de la Misión, la Visión, los Valores Institucionales y la Calidad. Asimismo, se refiere a los factores críticos de éxito que se concretan en documentos institucionales como el Proyecto Educativo de Centro, la Programación General Anual y el Plan Estratégico (Fundación Horreum Fundazioa, 2007, pp. 29-30).

Ámbito de gestión educativa: Estructuras Organizativas

Este ámbito hace referencia al funcionamiento de la vida del centro que, desde la perspectiva formal, se concreta en estructuras como el Conjunto de Educadores, los

Equipos Docentes y el Equipo Directivo. Estas estructuras establecen relaciones de coordinación entre sí y gestionan su trabajo por medio de proyectos (Fundación Horreum Fundazioa, 2007, p. 30).

Ámbito de gestión educativa: Administración de Servicios y Gestión de Recursos

Hace referencia a los servicios que ofrece el centro, incluyendo las actividades opcionales y la definición de los perfiles profesionales que habrán de regir los procesos de selección de personal. Incluye también la gestión económica y financiera, que se concreta a través del Plan financiero-Económico del Centro y del Plan Económico Anual. (Fundación Horreum Fundazioa, 2007, pp. 30-31).

Es importante destacar que las decisiones más significativas tienen como objeto tanto las orientaciones fundamentales del centro como la forma concreta en que las mismas se llevan a la práctica para lo cual es clave destinar recursos (económicos, de personal, tiempo y espacio).

4.2 Criterios empleados para la definición de la muestra

Previo al inicio del trabajo de campo se debe definir en qué organizaciones se desarrolla la investigación. Surge la necesidad entonces de definir la muestra, al respecto manifiesta Hernández, Fernández y Baptista (2014) que:

Por lo general son tres factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).

3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo (p. 384).

Atendiendo a estas recomendaciones, se fue realizando un proceso de selección intencional que garantizara la colaboración de las autoridades de las cooperativas para facilitar el acceso a la información requerida para la investigación. En base a los criterios mencionados se definió en cuatro los casos a incluir en la muestra, ya que supondría varias instancias de trabajo en territorio, y se pensó en un trabajo de alcance nacional. Se considera importante incluir ejemplos de centros diversos que no estuvieran ubicados en la capital del país, para ampliar su heterogeneidad, a los efectos de identificar la existencia de diferencias, si se constataran, en la gestión cooperativa respecto a los del interior del país.

Queda claro que se trata de colegios privados, ya que la enseñanza estatal no incluye modalidades de cooperativa. Dentro de ellos buscando diversidad (y asegurando accesibilidad y disposición a participar), se definieron cuatro colegios católicos.

Se buscó que fueran todas cooperativas de docentes de educación secundaria, por ser uno de los niveles de mayor complejidad para la enseñanza, tener una estructura de funcionamiento con muchos docentes en trabajo fragmentado y responder a la motivación personal como investigador, según lo expresado anteriormente. Esta decisión redujo considerablemente el listado de cooperativas de enseñanza ya que de las 88 cooperativas educativas que existen en la actualidad, tan solo 13 cumplen con la condición aquí indicada de estar centradas en el nivel de enseñanza secundaria.

La condición de colegio católico surge para facilitar el acceso a los mismos, ya que la mitad de los liceos de la congregación religiosa en la que el investigador trabaja, son administrados en modalidad cooperativa. Si bien la intención inicial fue hacerlo dentro de ese

universo limitado, luego se optó por darle mayor alcance, recogiendo instituciones que no correspondieran todas a la misma congregación de origen para relevar otras variantes.

La muestra quedó constituida por dos colegios de la misma congregación situados en Canelones y Minas, los otros dos colegios, uno de ellos de la capital (se selecciona por sugerencia del Presidente de la FCPU) y otro del norte del país, para tener un registro de mayor amplitud, ya que se fundó inicialmente como cooperativa.

En la Figura 2 quedan determinadas las ubicaciones de los liceos de la muestra.

Figura 2
Mapa de localidades donde se encuentran las cooperativas que forman la muestra para la investigación

Fuente: Autoría propia.

La muestra en esta investigación se conforma entonces de cuatro colegios de educación católica que son gestionados por cooperativas de profesores; dos de ellos pertenecen a la misma congregación religiosa y están ubicados en Canelones y Lavalleja, el tercero se ubica en Montevideo y el último en Salto. Las características particulares y específicas de cada centro se detallarán como parte de la investigación descriptiva.

La muestra incluye cuatro cooperativas, lo que representa el 30.8% del universo total de cooperativas de enseñanza dedicadas al nivel secundario del país.

4.3 Opciones metodológicas

La intencionalidad del estudio es describir e interpretar procesos (relacionados a la toma de decisiones de mayor envergadura) que ocurren en cada cooperativa educativa y que tienen relación con la gestión educativa. Por tal motivo, el enfoque de la investigación es cualitativo, tratándose particularmente de un estudio de casos. Stake (1999) los clasifica según su finalidad; quedando afectada la metodología de trabajo. Por las características de la investigación, se deduce que se desarrollará un estudio colectivo de casos debido a que la investigación se desarrolla atendiendo al objeto de estudio comparado en diferentes organizaciones.

Puede mencionarse también que la investigación se trata de un diseño de múltiples casos (Hernández, Méndez y Mendoza, 2014).

> Al respecto, son varios los autores (Gondo, Amis y Vardaman, 2009, Burns, 2009, Campbell, 2009 y Miles y Huberman, 2002) que afirman que en la dinámica de trabajo a seguir "la revisión de los casos es similar, se consideran holísticamente o se eligen las mismas variables o aspectos, al igual que los instrumentos para recolectar los datos y el proceso en general, aunque puede haber variantes" (citado en Hernández, Méndez y Mendoza, 2014, p. 10).

En estricta relación con uno de los objetivos específicos, interesa ampliar el conocimiento sobre las decisiones estratégicas y de gestión generadas por el Consejo Directivo de cada una de las cooperativas; así como también referido al Centro Educativo por su Director Institucional. Se pretende también profundizar en el estudio del modo en que se comunican las decisiones adoptadas hacia los socios cooperativistas.

Retomando lo planteado por Ethier (como se citó en Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992), son tres los tipos de agrupaciones de decisiones: las estratégicas, las de gestión y las

operativas. Para la presente investigación el interés se centra en las dos primeras, como se ha mencionado.

Específicamente, en la investigación se pretende identificar procesos regulados y prestablecidos que restringen la modalidad y competencia en la toma de decisiones (Y. Rodríguez y Pinto, 2010). El análisis documental del estatuto de cada cooperativa responde a este cometido.

Al mismo tiempo, para el estudio del impacto de las decisiones adoptadas sobre el funcionamiento de la institución educativa es necesario explicitar sobre qué aspectos de la gestión del centro se centrará la recolección de datos para su posterior interpretación. El impacto de las decisiones tiene que ver con la orientación y finalidad que las guía. En este sentido, por su relación con la investigación se toman como referencia algunos ámbitos definidos aplicando el Proyecto de Calidad Integrado (Fundación Horreum Fundazioa, 2007) elaborado para centros educativos. Corresponde explicitar que en Uruguay no se aplica ninguna normativa o exigencia respecto a la aplicación de contralores de calidad educativa, por lo que no hay una referencia oficial a ningún modelo de calidad educativa concreto. Se ha optado por aplicar uno creado especialmente para instituciones educativas en lugar de optar por otros que surgen como modificaciones de modelos de calidad empresariales adaptados a la educación.

Según Villa (2003):

> El modelo Proyecto de Calidad Integrado (P.C.I.) pretende desarrollar un enfoque que integre las aportaciones provenientes de la investigación educativa y las propuestas de calidad, sin perder de vista que nos referimos a un ámbito educativo que tiene unas características muy específicas tanto por su finalidad como por su idiosincrasia. Para ello, hemos definido los ámbitos más importantes y propios de una organización

educativa en los que el centro que desee realizar su tarea con la mayor calidad posible no puede olvidar ni descuidar. (p. 5)

La elección de un modelo de análisis institucional permite identificar qué tipo de decisiones entran en este estudio, y cuáles quedan por fuera. De este modelo de calidad se han elegido, para profundizar en su análisis, los ámbitos de Planteamientos Institucionales, las Estructuras Organizativas, Administración y Servicios, y Gestión de Recursos (Fundación Horreum Fundazioa, 2007).

Conviene aclarar que escapa a la investigación el estudio de la calidad pedagógica de cada centro educativo, sino que se utilizará como referencia el Modelo "Proyecto de Calidad Integrado" (Fundación Horreum Fundazioa, 2007) debido a que el mismo presenta áreas de la Gestión Educativa estandarizadas respaldadas por vasta investigación que da cuenta de los ámbitos mencionados (de los cuales se seleccionan solo aquellos que son afines al foco de esta investigación), y en Uruguay es uno de los pocos modelos que ha tenido difusión, principalmente en la enseñanza católica.

Por tratarse de un estudio múltiple de casos, atendiendo a las ideas de Stake (1999) es importante referir la investigación al contexto del caso. Corresponde entonces, indicar desde el inicio los aspectos considerados relevantes de cada una de las cooperativas que integran la muestra y su situación institucional al momento de realizar la investigación. Se realiza una descripción que dé respuesta a las siguientes interrogantes:

Aspectos previos a la etapa fundacional: ¿cómo se gestó y cómo funcionaba la institución?

Fundación: ¿de qué modo ocurrió?, ¿cuál fue la motivación?, ¿quiénes participaron?, ¿cuándo fue?

Situación actual de funcionamiento. Breve descripción de la institución y la organización (cantidad de estudiantes, cursos, socios cooperativistas y personal contratado) en el período de tiempo que se desarrolla el trabajo de campo (años 2018 a 2020).

Permanencia del Director en el cargo.

Posibilidad (o no) de pasaje a otro tipo de organización.

Momentos claves en la historia de la organización.

Situación referida al encuentro de los socios en Asamblea.

Funcionamiento de la sesión de Consejo Directivo.

Coordinación del Consejo Directivo con el Equipo de Dirección.

El análisis de la información obtenida durante la investigación se organiza mediante codificación de los aspectos centrales para poder unificar la información y permitir la realización de comparaciones entre los cuatro casos estudiados.

Saldaña, 2012; Matthew y Price, 2009; Wiks 2009; y Miles y Huberman, 1994 (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indican que "la codificación tiene dos planos o niveles: en el primero (codificación abierta), se codifican las unidades (datos en bruto) en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí, para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones" (p. 426).

Particularmente, para la creación de categorías (en la codificación abierta) se utiliza la técnica de procesamiento denominada corte y clasificación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta que se requiere del uso de algún programa informático, y consiste en identificar información relevante para la investigación; agrupando posteriormente la misma según compartan significado.

El paso siguiente ha sido el desarrollo de la codificación axial y selectiva. En relación a ello, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman: "En este punto de análisis, la meta es integrar las categorías en temas más generales y centrales (categorías con mayor "amplitud

conceptual" que agrupen categorías emergidas en el primer plano de codificación) con base en sus propiedades (codificación axial)" (p. 442).

Para desarrollar la codificación se recurre al marco teórico de referencia, teniendo categorías previamente identificadas. Ellas se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6
Categorías de análisis previamente establecidas

Categorías de análisis	Subcategorías	Dimensiones
Modelo de administración cooperativa de la institución educativa	Causas fundacionales	- - - - - - - - - -
	Modelo inspirador inicial (histórico) Permanencia del modelo de administración	Integrantes, funciones, existencia de reglamento
Administración permanente de la cooperativa	Asamblea de socios, convocatoria por parte del Consejo Directivo	Frecuencia de encuentros
		Temas desarrollados
	Sesión de Consejo Directivo	Frecuencia de encuentros
		Temas desarrollados
	Coordinación del Consejo Directivo con el Director liceal	- - - - - - - - - -
Proyecto educativo	de centro	Existencia
		Participación en su elaboración y ajustes
	de dirección	Existencia
		Participación en su elaboración y ajustes
Decisiones vinculadas a la administración de recursos	Económicos. Planificación y ejecución del presupuesto de la organización	- - - - - - - - - -
	Humanos	Incorporación y exclusión de socios a la cooperativa
		Contratación de personal (docente y no docente)
Formación sistemática académica y específica de los integrantes del Consejo Directivo	Inicial, de base	Énfasis de la formación de base de cada integrante (docencia, administración, otras)
	De perfeccionamiento, en relación con el cargo que ocupa	Especialización en gestión cooperativa o gestión educativa, o similar (a cuenta personal o de la cooperativa)

Fuente: Autoría propia.

Obsérvese que las categorías previamente establecidas contribuyen a la contextualización de cada organización cooperativa, aspecto de importancia por el enfoque de la investigación.

Para aspectos referidos a la toma de decisiones de forma regulada (como está establecida en los estatutos) se identifica el contenido de decisiones.

Tabla 7
Toma de decisiones en la organización según su estatuto

Contenido de decisiones	Cooperativa	
	Consejo Directivo	Asamblea de socios
Domicilio legal de la cooperativa		
Ingreso a la cooperativa		
Exclusión de la cooperativa		
Suspensión		
Aspirantía		
Patrimonio social (recursos económicos)		
Distribución de excedentes		
Competencias		
Reforma del estatuto		
Disolución de la cooperativa		

Fuente: Autoría propia

Por otra parte, se brinda mayor información respecto al órgano encargado de tomar la decisión (Consejo Directivo o Asamblea de socios).

Por último, en el estudio de cómo se desarrolla efectivamente la toma de decisiones se han elaborado las categorías y subcategorías que pueden visualizarse en la Tabla 8.

Tabla 8
Toma de decisiones en la organización según percepción de sus directivos

Categoría:	Subcategorías:	Contenido
Toma de decisiones	Temáticas fundamentales	
	¿Quiénes participan? ¿De qué modo?	
	Lo importante vs. lo urgente	
	Decisiones no acertadas	
	Acceso a la información	
	Comunicación de decisiones	

Fuente: Autoría propia.

En la sección 4.1 del próximo capítulo, se exhibe la información organizada de cada cooperativa según orden cronológico ascendente de antigüedad, comenzando por la más reciente que lleva apenas cinco años desde su fundación.

Se presentan los resultados del análisis de cada cooperativa según la codificación generada de categorías preestablecidas, ya explicada. Se informa también el resultado de los aspectos vinculados a la toma de decisiones (según estatuto y la percepción de los directivos).

4.4 Técnicas empleadas en la investigación y diseño de los instrumentos correspondientes

La investigación desarrollada se considera de carácter exploratorio, producto de la falta de antecedentes de estudios similares en Uruguay. Presenta un enfoque cualitativo para profundizar en el conocimiento de cómo operan las cooperativas de profesores para la gestión liceal de forma colectiva. Para dar respuesta a las preguntas orientadoras, se ha recurrido al análisis documental de cada centro, particularmente a la normativa recogida en sus estatutos, ya que allí puede encontrarse de forma prestablecida cómo deben tomarse algunas decisiones. No obstante, para conocer de qué modo ocurren la toma de decisiones en los hechos, se han desarrollado entrevistas en profundidad con autoridades de cada centro e incluso, en caso de ser posible, se complementó con la observación directa de encuentros de directivos reunidos en sesión de Consejo Directivo.

Es importante destacar que Hernández, Fernández y Baptista (2014) recomiendan el uso de varios instrumentos siempre y cuando sea posible, denominándole a este proceso triangulación de métodos de recolección de datos. Atendiendo a ello, y a las características de los centros educativos que forman parte del estudio, se definió utilizar diversas técnicas para reunir evidencias. Las elegidas fueron: las entrevistas, la observación directa y el análisis de documentación. Se describe a continuación de qué modo se aplicó cada una.

4.4.1 Entrevistas.

Establece Hernández, Fernández y Baptista (2014) que: “Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p. 403). A su vez, el mencionado autor distingue, según el modo en el que se desarrollen, distintos tipos de entrevista. En este caso se utilizó en el trabajo de campo, en primera instancia, **la entrevista semiestructurada** ya que esta permite hacer preguntas adicionales, con el objetivo de aclarar alguna situación o tener mayor información.

Se aplicaron a dos roles diferentes: a cada integrante del Consejo Directivo de las cooperativas (desarrollando así la triangulación de la información en base a fuentes diversas) y al Director de cada liceo, por ser ellos también agentes encargados de la toma de decisiones.

Por otra parte, también se recurre en una siguiente etapa al desarrollo de **entrevistas estructuradas**, las cuales han sido utilizadas en el trayecto final del trabajo de campo debido a que, en el procesamiento de la información surgió la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre algunos aspectos.

Conviene subrayar que, en investigaciones con enfoque cualitativo, la recolección de datos y su interpretación son procesos que ocurren prácticamente en simultáneo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para la ejecución de las entrevistas semiestructuradas se coordinó con cada cooperativa de forma tal de poder desarrollar cada una el mismo día en diferentes horarios (aunque no en todos los casos ha sido posible, por razones ajenas al investigador). Las razones de hacerlas coincidir responden a dos motivos: uno de rigor científico, para no contaminar la información, evitando que pudiesen conversar entre ellos sobre las preguntas y

respuestas; y el otro práctico para facilitar en una misma instancia la recogida de la información por parte del investigador.

Los entornos en los cuales se han generado los encuentros fueron de disposición por parte de los entrevistados, siendo en algunos casos en espacios de tránsito de gente de forma permanente, y en otros en espacios recogidos, de mayor privacidad.

Las entrevistas estructuradas se realizaron de forma no presencial, recibiendo cada directivo una serie de preguntas y dando respuesta a ellas por correo electrónico. La modalidad de contacto responde a dificultades atravesadas cuando se generó el contacto. La pandemia de COVID-19 impidió la apertura de instituciones educativas y ha exigido un mayor esfuerzo y trabajo en la gestión de centros educativos. Es por lo que, necesitando ampliar la información y atendiendo a lo expuesto, se desarrolla la comunicación de forma asincrónica.

En un caso, y después de haber realizado en tres ocasiones la solicitud de respuestas, se ha recibido contestación solamente por parte de uno de los cuatro integrantes del Consejo Directivo. Para las restantes cooperativas todos los directivos han dado respuesta a las preguntas formuladas.

Los cuestionarios elaborados para realizar las entrevistas semiestructuradas tuvieron como base las dimensiones del Proyecto de Calidad Integrado (Fundación Horreum Fundazioa, 2007) del cual se tomaron como referencia algunos estándares para este estudio. Partiendo del análisis de cada uno de ellos, se formuló una serie de interrogantes en relación a las preguntas directrices de la investigación y sus correspondientes objetivos. Como procedimiento de validación particularmente para la serie de preguntas referidas a integrantes del Consejo Directivo, se procedió a presentarlas para ser revisadas por referentes calificados del Cooperativismo en Uruguay. Ellos son Daniel Egger, responsable de Consultora especializada en Cooperativismo y Luis Álvez, Presidente de la Federación de Cooperativas

de Producción del Uruguay (FCPU). Los mismos realizaron algunas sugerencias para perfeccionar el instrumento de recogida de datos. Las preguntas dirigidas a los directores fueron puestas a consideración de una persona con reconocida trayectoria en instancias de formación de gestión educativa. De este modo se procedió a aplicar los cuestionarios a las personas ya definidas.

Han sido entrevistados la totalidad de miembros de cada Consejo Directivo y el Director liceal. Vale aclarar que se presenta un solo caso que tiene Director y Subdirector, tomando la decisión de entrevistar a ambas personas.

La guía de preguntas empleadas para las entrevistas semiestructuradas puede encontrarse en el Anexo C.1 y Anexo C.2. Para el caso de entrevistas estructuradas, las preguntas formuladas constan en el Anexo C.3.

Además, las mismas fueron revisadas previamente a su aplicación por la misma persona que colabora en el cuestionario aplicado a los directores.

En la Tabla 9 se visualiza el vínculo entre las categorías establecidas previamente y las preguntas formuladas en las entrevistas que permiten obtener la información correspondiente.

Tabla 9
Relación entre las categorías establecidas previamente y las preguntas de las entrevistas semiestructuradas

Categorías de análisis	Preguntas formuladas
Modelo de administración cooperativa de la institución educativa	- ¿Formó parte de la fundación de la cooperativa? En caso afirmativo, ¿podría mencionar cómo se llevó a cabo el proceso fundacional? - ¿Cuáles son las causas por las que se eligió esta modalidad para la administración del centro educativo? ¿Qué registros existen que puedan dar fe de ello? - ¿Recuerda algún momento en que se haya planteado la posibilidad de cambiar la modalidad de administración cooperativa?

Categorías de análisis	Preguntas formuladas (continuación)
Administración permanente de la cooperativa	- ¿En qué circunstancias el Consejo Directivo convoca a asamblea extraordinaria a sus socios cooperativistas? ¿Con qué frecuencia lo hacen (aproximadamente) o respondiendo a qué tipo de situaciones? - ¿Qué instancias de planificación se desarrollan entre el Consejo Directivo y el Equipo de Dirección? ¿Con qué finalidades? ¿Cómo se organizan (tienen reuniones periódicas, extraordinarias, por emergentes)?
Proyecto educativo	- ¿Quiénes participan en la elaboración del proyecto educativo de centro? ¿Cómo se organizan para su diseño y/o los ajustes al mismo? - ¿Cómo elabora el Proyecto de Dirección? ¿Con qué frecuencia se actualiza? ¿Se trabaja de forma conjunta con el Consejo Directivo de la cooperativa?
Decisiones vinculadas a la administración de recursos	- ¿Qué criterios adoptan para la incorporación de nuevos socios a la cooperativa y cuáles utilizan para excluir a un socio? - ¿Quiénes participan de la decisión de la selección de cursos (orientaciones, niveles y cantidad de grupos) que se brindan cada año? - ¿Cómo se diseña el presupuesto anual? ¿Quiénes participan y cuál es el proceso que siguen? - ¿Qué criterios se emplean para la selección y contratación de nuevo personal en caso de necesidad (docente y no docente)? ¿Quiénes los definen y con qué procedimiento? - Cuando el cargo de director de la institución educativa queda acéfalo ¿cómo se cubre el cargo? ¿Temporalmente quién/es asumen las funciones del mismo?
Formación sistemática académica y específica de los integrantes del Consejo Directivo	¿Qué formación académica tiene usted (en relación con su cargo en el Consejo Directivo)? ¿Ha realizado algún curso de formación en administración de empresas cooperativas/centros educativos? Indique cuál/es y cuándo.

Fuente: Autoría propia.

4.4.2 Observación de sesión de Consejo Directivo y Consejo de Dirección.

Miles, Huberman y Saldaña (2013); y Jorgensen, (1989) (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indican que la observación pretende: “Comprender procesos,

vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan" (p. 399). En el desarrollo del trabajo de campo, se usa esta técnica para comprender el funcionamiento de las reuniones, analizar de qué forma se toman las decisiones por parte de sus integrantes y quiénes participan en dicho proceso.

Se plantea como primera instancia la entrevista con las autoridades para comprender la lógica del funcionamiento institucional que describen, y luego la instancia de observación directa se toma como complementaria para recoger la operativa y poder también contrastar con lo explicado, incluyendo otras evidencias del trabajo en territorio.

Contar con el diseño de una ficha de observación tiene dos finalidades: por una parte, destacar las dimensiones principales a observar en todos los casos por igual, y por otra, facilitar a quien observa la agilidad al tomar las notas de campo.

Se procede a su diseño para registrar en el trabajo de campo el modo que sesionan los integrantes del Consejo Directivo, la presencia o no del Director u otros agentes de la organización, así como también aspectos que refieren a la organización del encuentro (lectura del acta anterior, disposición del orden del día y elaboración para el próximo), tomar registro de los procedimientos empleados para la toma de decisiones y comunicación posterior de las mismas, y la duración y frecuencia de encuentros.

El lector puede revisar la ficha de observación diseñada que se ha utilizado en el Anexo C.4.

4.4.3 Análisis de documentos.

Con esta técnica se busca identificar la existencia de normativa interna que establezca procesos regulados de toma de decisiones y cumplimiento de ellos.

El análisis documental consiste en la solicitud de los estatutos a las autoridades de cada cooperativa y su análisis a la luz de las categorías establecidas en la investigación.

Recibidos los mismos, se los analiza para poder discriminar qué órgano es el encargado de tomar diversas decisiones. Vale aquí destacar que la estructura de cada de uno de ellos es análoga, ya que la ley de cooperativas del Poder legislativo (2008) establece cuál debe ser su contenido.

4.5 Planificación y ejecución del trabajo de campo

En este punto, es posible identificar tres etapas: la primera de preparación, en la que se ha definido la muestra y desarrollado los primeros contactos tanto con referentes en cooperativismo de nuestro país como con las cooperativas que pasarán a integrar la muestra.

También se elaboraron los instrumentos y fueron sometidos a revisión, según lo ya comentado.

Por otra parte, se tramitó ante el Comité de Ética de la Universidad Católica la aprobación del proyecto de tesis para obtener el aval de la investigación. Posteriormente, se obtuvieron los correspondientes consentimientos de todos los participantes.

El segundo momento, de incursión, aquí se han desarrollado las entrevistas y solicitud de algunos datos para el entendimiento de cada caso.

El último momento es el de consolidación del trabajo de campo en el que se recopila y sistematiza la información relevante para completar la investigación.

Simultáneamente a estas tres etapas se va procesando la información recogida, constatando si está completa o si es necesario colectar algún dato más.

Se detalla a continuación cómo se ha procedido.

En primera instancia, se asistió al Instituto Nacional del Cooperativismo solicitando asistencia técnica para el inicio del trabajo de campo, en la etapa de definiciones metodológicas y revisión bibliográfica, esperando contar con un listado completo de los centros educativos cooperativistas dedicados al nivel de enseñanza secundaria en el país. Esto significa que se presenta ante tal organismo el proyecto de investigación y se piden algunas

orientaciones para su desarrollo, tales como marco teórico, existencia (y posterior consulta en caso de haber) de investigaciones previas. Sin demasiados elementos para aportar, en dicha consulta, se deriva a la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay; pudiendo en la visita realizada coordinar una entrevista con su Presidente Luis Álvez. A él, también se le presenta el proyecto de investigación, mostrándose muy interesado y dispuesto a colaborar, ya que manifiesta la no existencia de un estudio específico sobre el funcionamiento de las cooperativas de trabajo que administren instituciones de educación secundaria. En tal sentido, escribe una carta (Anexo B) en la que, en nombre de la organización que preside, declara su interés en el tema, respaldando así la investigación.

Posteriormente, sugiere (por conocimiento de la institución) dos cooperativas para integrar a la muestra; quedando una de ellas excluida al inicio por presentar resistencias al desarrollo de la investigación (en particular en la disposición del acceso a la información), como fue manifestado por el secretario de tal cooperativa.

La primera dificultad que se presentó fue lograr el listado depurado de las cooperativas dedicadas a la enseñanza ya que no estaba discriminado. Se buscan cuáles son la totalidad de cooperativas de educación existentes en nuestro país, constatando que esta información no se encuentra sistematizada. La aproximación a la que se tiene acceso como investigador, son los listados de INACOOP, en la categoría de cooperativas de trabajo, aunque en ellas no se discrimina la especificidad de cada una. En consulta presencial en la organización mencionada, el funcionario debe buscar manualmente el tipo de cooperativa de aquellas que por su denominación (muchas veces mediante siglas solamente), presentaban dudas respecto a si podrían ser o no cooperativas educativas. Esta operación se realiza solamente para el listado del año 2017. Se obtiene como resultado 76 instituciones educativas organizadas como cooperativas. 13, atienden la educación en el nivel secundario, correspondiendo con el foco de interés establecido para este estudio.

En el del 2018, en primer lugar, se identifican las que se repiten y posteriormente, para aquellas que se crean en dicho año, se hacen búsquedas en portales digitales tales como el listado de las afiliadas a la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay, página web para consulta que describe sobre organizaciones cooperativas, complementando con el acceso a redes sociales en el caso de las cooperativas que hacen uso de ellas. Se han contabilizado 92 cooperativas de educación, siendo 13 las de educación secundaria.

La unidad de Información e Investigación del INACOOP, por correo electrónico ha informado que el relevamiento realizado en el 2019 identifica 88 cooperativas de educación, aunque no hay información de acceso público a dicho listado. Se comenta desde la organización, que algunos datos referidos al funcionamiento de las cooperativas, los obtienen desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El organismo no discrimina cuántas son cooperativas de educación secundaria, algo que ha sido solicitado por el investigador.

En el 2020 se mantiene respecto al año anterior la misma cantidad de cooperativas, siendo trece las de educación secundaria, cantidad que se mantiene inalterada desde el primer relevamiento del INACOOP al cual se ha tenido acceso.

Para definir la muestra se recurre a organizaciones cooperativas de conocimiento previo del investigador y otras que han sido sugeridas por personas que han colaborado en el estudio, tal como se ha explicitado anteriormente. Se ha identificado previamente algunas diferencias entre ellas en aspectos tales como tiempo de funcionamiento, motivos de creación y cantidad de asociados, lo cual nutre a la investigación, asegurando cierta diversidad en la selección.

Definida la muestra en cuanto a cantidad de cooperativas y características se procede a contactar a cada una de ellas mediante correo electrónico, accediendo las autoridades de las

cuatro seleccionadas a una entrevista informativa para brindar más detalles del alcance de este estudio, sus etapas y el modo de instrumentarlo.

En dichas entrevistas iniciales de presentación se concreta el consentimiento informado para participar de la investigación.

A lo largo del trabajo de campo, se busca material de referencia en torno al funcionamiento de las cooperativas de educación, encontrándose escasos estudios en Uruguay en tal sentido, como se ha señalado oportunamente en el marco teórico. De otros países las investigaciones especializadas son pocas y variadas, estrechamente en relación con la realidad de cada localidad, aportando solo algunas, y en forma limitada, a la temática de estudio de esta tesis.

No conforme con los resultados, se contactó vía correo electrónico a diversos referentes calificados en Cooperativismo de Uruguay, siendo todas ellas personas que han desarrollado estudios referidos al cooperativismo en nuestro país. Ellos son: Daniel Egger, Diego Barrios, Felipe Stevenazzi y Gerardo Sarachu. Algunos facilitaron el acceso a material de lectura sobre cooperativismo, mayoritariamente no focalizado en cooperativas educativas, que permite desarrollar parte del marco teórico.

En entrevista con Gerardo Sarachu integrante del área “Sector Cooperativo y Economía Social y Solidaria (Unidad de Estudios Cooperativos) Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio” de la Universidad de la República, comenta que desconoce la existencia de investigaciones sobre el funcionamiento de cooperativas de educación secundaria, aunque menciona como una aproximación la desarrollada por Egger y Pérez, que no ha sido publicada aún (se utiliza en el marco teórico de esta investigación).

También, se desarrollaron entrevistas con la Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional del Cooperativismo, Cecilia Tenaglia en dos oportunidades, una presencial, al iniciar la investigación y otra por correo electrónico en el

proceso de redacción de tesis (ya con aplicación de medidas sanitarias por la situación de COVID-19). En particular, ella proporcionó un panorama general de las principales instancias de formación en Cooperativismo que brinda el INACOOP a las cooperativas de educación.

En suma, se realizaron cinco entrevistas previas con personas vinculadas al cooperativismo en Uruguay con la finalidad de obtener información y bibliografía del tema, obteniendo muy poca información específica. En la Tabla 10 se resume lo descrito anteriormente.

Tabla 10
Síntesis del desarrollo del trabajo de campo

Etapas	Actividades principales	Personas contactadas
1	Contacto con organizaciones y personas referentes de cooperativismo en Uruguay. Búsqueda de investigaciones previas en Uruguay y solicitud de asistencia técnica. Selección de la muestra y comunicación con las organizaciones para presentar la investigación y en qué consiste el trabajo de campo. Diseño de instrumentos de recolección de datos. Comunicación con la selección de cooperativas candidatas a integrar la muestra a efectos de presentar la investigación y en qué consiste el trabajo de campo.	Funcionarios varios del INACOOP. Directora de Promoción y Formación Cooperativa del INACOOP. Presidente de la FCPU. Cooperativas seleccionadas para integrar la muestra. Representante del Sector Cooperativo y Economía Social y Solidaria de la Universidad de la República. Autores de investigaciones en cooperativismo en Uruguay. Miembros representantes de las cooperativas seleccionadas. Informante calificado para la revisión del contenido de los instrumentos.
2	Aplicación de técnicas de recolección de datos al servicio del estudio de casos.	Integrantes de cada Consejo Directivo de las distintas cooperativas y Director de cada institución.
3	Recolección de datos relevantes para redacción de tesis de forma de hacer una presentación integral de cada caso estudiado. Consulta al INACOOP para tomar conocimiento de instancias de formación en administración de cooperativas de educación.	Integrantes de cada Consejo Directivo de las distintas cooperativas y Director de cada institución. Cecilia Tenaglia. Directora de Promoción y Formación Cooperativa del INACOOP.

Fuente: Autoría propia.

Las visitas a cada cooperativa han ocurrido en diversas circunstancias, para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En todos los casos acordando previamente el encuentro, aunque en algunas ocasiones teniendo que cambiar las fechas por motivos ajenos al investigador, de responsabilidad de cada cooperativa.

En resumen, se han realizado entrevistas a todos los integrantes de cada Consejo Directivo (uno varió su constitución en el desarrollo de la investigación, se atiende este cambio entrevistando a todas las personas, es decir, al tomar conocimiento de la alteración, se entrevista al nuevo miembro y no se descarta la entrevista del integrante anterior) y, además, se generó un registro de observaciones (en los casos en que el Consejo Directivo sesiona de forma presencial y también cuando se reúne con el Director de la institución).

En relación con los registros mencionados, son únicamente dos las cooperativas en las que se asiste a sesión de Consejo Directivo debido a que las otras dos no trabajan en tal sentido de forma presencial (una de ellas, manifiesta dificultades para hacerlo, la otra indica que se encuentran de forma casual). Para el caso de las cooperativas que sesionan formalmente, se ha tenido que coordinar y confirmar con ambas la visita al encuentro. Motiva esta acción, el hecho (manifestado por ambas) de que en alguna ocasión la reunión es suspendida o postergada por motivos de funcionamiento institucional. Se evidencia este fenómeno en las dos cooperativas, ya que, en una de ellas, la primera convocatoria fue cancelada, coordinando para una segunda instancia, en la otra cooperativa, fue necesario coordinar en cuatro oportunidades la visita, para poder ejecutar la observación.

Un aspecto curioso que surge en el trabajo de campo responde al uso de términos por parte del Presidente de una cooperativa. En comunicación con él, se coordina la visita de observación de sesión de Consejo Directivo. El día que se desarrolla la misma, participa de la reunión la Directora institucional. En el transcurso del encuentro, se solicita que expliquen su presencia. En tal circunstancia, se aclara que en la Cooperativa ocurren dos tipos de reuniones

en diferentes días y horarios, en una de ellas participa el Consejo Directivo junto a la Directora y en otra no. En las entrevistas realizadas a cada integrante del Consejo Directivo, se ha percibido que usan indistintamente “Consejo Directivo” y “Comisión Directiva”. También refieren “Consejo de Dirección”. Por la similitud de la terminología, surge la necesidad de que aclaren a qué refieren con este último. A efectos de evitar confusiones, se solicita ante dicha cooperativa que expliciten la diferencia, manifestando entonces que “Consejo de Dirección” es la reunión generada con la presencia del Consejo Directivo (al menos dos integrantes) junto a la Directora pedagógica. Por lo expresado anteriormente, solo en esta cooperativa se han generado dos instancias de observación: en primer lugar, una observación de sesión del Consejo de Dirección y en una segunda oportunidad, la concurrencia a una sesión del Consejo Directivo.

El trabajo de campo incluye también la solicitud del estatuto para realizar su análisis. Fueron tres cooperativas las que lo enviaron, ya que, en una de ellas, la Presidenta comunica que los socios no autorizan que se difunda el mismo, ya que ni siquiera lo han presentado ante la congregación de religiosos del cual el colegio forma parte. Al respecto, es importante aclarar que, en la entrevista realizada a dicha persona como integrante del Consejo Directivo (encuentro que se desarrolló previo a la solicitud), expresó de forma categórica que a la fecha no disponían de estatutos aprobados, aunque no explicitó si ya lograron tal cometido. También, es relevante decir que se trata de una cooperativa con más de veinte años de existencia.

En el proceso de análisis de la información recabada, surgen algunas interrogantes respecto a algunos aspectos vinculados a la toma de decisiones en las instituciones que integran la muestra. Por tal motivo, con la finalidad de clarificar y profundizar la comprensión, se redacta una serie de preguntas para responder por parte de los integrantes de cada Consejo Directivo de las cooperativas. Las mismas se envían en formato digital,

recibiendo de igual modo las respuestas. Nuevamente surge una dificultad, ya que se ha obtenido contestación de tres cooperativas, pero no de la que pertenece a Montevideo. Un integrante del Consejo Directivo finalmente fue el único en responder a las preguntas formuladas, expresando dificultades para su abordaje por parte de los integrantes del Consejo Directivo y luego de varios intentos, se opta por dejar solamente la voz institucional que respondió al pedido.

Tabla 11

Resumen del proceso desarrollado en la etapa de recolección de datos

Fuentes consultadas	Técnicas utilizadas	Cooperativa	Ejecución y comentario de resultados (si corresponde)
Consejo Directivo	Entrevista (presencial) a cada integrante	A	En dos circunstancias por cambios en la constitución del Consejo Directivo.
		B	Sí
		C	Sí
		D	Sí
	Entrevista (digital) a cada integrante	A	Recibido
		B	Recibido
		C	Recibido (solo del Presidente/Director), se ha insistido en 3 oportunidades para que todos los integrantes envíen el archivo.
		D	Recibido
Director institucional	Entrevista	A	Sí
		B	Sí (Director y Subdirector, único caso con ambos cargos).
		C	Sí
		D	Sí
Sesión de Consejo Directivo	Observación	A	Encuentro coordinado, primera convocatoria: se suspende el encuentro. Realizada en segunda instancia.
		B	Indican tener dificultades para reunirse, motivo por el cual no acceden a coordinar una visita de observación.
		C	No sesionan, manifiesta presentar dificultades para hacerlo.
		D	Reunión coordinada, suspendida en dos oportunidades, desarrollándose en tercera instancia.
Consejo de Dirección	Observación	A	No se realiza por no generarse en la dinámica institucional dicha instancia (al menos de forma formal).
		B	
		C	
		D	Sí

Fuentes consultadas	Técnicas utilizadas	Cooperativa	Ejecución y comentario de resultados (si corresponde) (continuación)
Estatuto de la cooperativa	Análisis documental	A	Revisión de decisiones que están reglamentadas en el estatuto.
		B	No recibido por motivos explicitados anteriormente.
		C	Revisión de decisiones que están reglamentadas en el estatuto.
		D	Revisión de decisiones que están reglamentadas en el estatuto.

Fuente: Autoría propia.

La Tabla 11 expone las técnicas empleadas para la recolección de datos en cada cooperativa participante y la fuente consultada.

En síntesis, pese a las dificultades generadas para el acceso a la información, lo cual da cuenta de organizaciones con dinámicas flexibles en su funcionamiento, en lineas generales se logra concretar con lo proyectado. Un inconveniente de relevancia que se constata en algunos casos es la dificultad de los directivos para poder reunirse, no pudiéndose desarrollar las observaciones como se hubiese deseado en la etapa de diseño.

5. Procesamiento de la información relevada en el trabajo de campo

5.1 Sistematización de la información obtenida y análisis de cada cooperativa de la muestra

Se realiza una descripción de toda la información relevada tomando en cuenta los resultados de la aplicación de todos los instrumentos diseñados a tales efectos en el marco de este trabajo de investigación.

En el capítulo anterior, particularmente la sección "planificación y ejecución del trabajo de campo" se mencionaron cuáles fueron los instrumentos empleados en cada caso y los motivos por los que no se pudieron aplicar algunos, en ciertos casos, en todas las cooperativas.

En primera instancia se presentan en forma independiente los datos de cada cooperativa, para luego proceder a su comparación, acción que se desarrollará en el próximo capítulo.

A continuación, se detalla de forma exhaustiva lo encontrado en cada caso.

5.1.1 Cooperativa A.

Integrando como fuentes la entrevista presencial a miembros de Consejo Directivo y Directores y la entrevista digital a los miembros de Consejo Directivo, se genera una reseña de la cooperativa. La información obtenida se utiliza para realizar una descripción de la cooperativa desde las categorías de análisis (incluyendo las establecidas previamente y las categorías emergentes). Se profundiza también en el estudio de la toma de decisiones.

Se incluyó también como fuente la Observación de sesión de Consejo Directivo, que fue realizada en una ocasión con la presencia de la totalidad de sus integrantes (tres personas). Se ha podido constatar que el Consejo Directivo se reúne para trabajar con orden del día establecido previamente y las actas de reuniones anteriores. Participan de forma activa todos sus integrantes, trabajando principalmente sobre decisiones de índole económica, tanto

operativas (pago de sueldo, presentismo) como estratégicas (delineación de presupuesto). Un integrante del Consejo Directivo informa lo conversado al respecto con el Contador, sobre dicha información, se dialoga y manejan alternativas (pero no se generan decisiones en el encuentro). Es una reunión en la que predomina el diálogo, aunque se toman pocos registros escritos de lo conversado.

Lo trabajado en la sesión del Consejo Directivo será puesto a consideración de la Asamblea, para informar avances y buscar la aprobación de las alternativas generadas en el encuentro. El tiempo de funcionamiento no fue informado previamente, la sesión duró treinta minutos.

Se incorpora también análisis documental, realizado sobre el estatuto de la cooperativa identificándose cuál es el conjunto de decisiones que queda a cargo de la Asamblea de socios y del Consejo Directivo. De esta forma, se analiza la coherencia entre lo que establece el Estatuto y quienes toman efectivamente las decisiones para aquellos casos que está explicitado a quién le corresponde.

Aspectos referidos al proceso fundacional.

Única institución de las que conforma la muestra que se crea sin haber existido previamente otra organización de trabajo que nuclee al personal docente y no docente. Esta particularidad implica que es la única que nace intencionalmente como cooperativa desde la fundación del centro educativo.

Fundada en el año 2015, a iniciativa de 2 personas (actualmente el Director y el Presidente del Consejo Directivo) como impulsoras de la idea, fue concretada por 11 personas, aunque en el inicio del funcionamiento renuncia una de ellas. Actualmente se mantienen los 10 socios fundacionales restantes, sin haberse generado aún inclusiones, exclusiones o renuncias.

Los integrantes del Consejo Directivo y el Director (todos socios fundadores) destacan que con esta acción dan continuidad educativa a la propuesta de un Colegio religioso (no existe liceo privado en la zona, siendo una inquietud de la población local). Según la respuesta de los entrevistados, motiva la decisión de elegir la modalidad cooperativa de gestión los beneficios que brinda el régimen cooperativo y que sea la modalidad más accesible para abrir un liceo. Establecen como importante algunos integrantes del Consejo Directivo que: "no estábamos salvando una empresa" (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de octubre, 2018). Revela en otro momento el deseo de "que todos fuésemos dueños" (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de octubre, 2018).

En el relato de los integrantes del Consejo Directivo se indican algunos acontecimientos claves en el tiempo correspondiente al período fundacional (tanto de la cooperativa como del liceo). Refieren a la obtención de personería jurídica, aprendizaje del funcionamiento desde la modalidad de gestión compartida, abordaje de problemas que surgen por ser el primer año de funcionamiento del liceo y no tener antecedentes de referencia para saber cómo actuar.

Descripción de la institución en lo referido a personal, cursos y estudiantes.

Esta cooperativa administra un liceo en el interior del país, actualmente con 216 estudiantes en los cursos de 1° a 4°. La matrícula ha ido en aumento de forma consecutiva, generándose la mayor diferencia en el 2019 (motivado ello por la apertura de un nuevo nivel: 4°). El Director está en el cargo desde la fundación de la institución (que coincide con el de la cooperativa). El cargo está sometido a evaluación por parte de la cooperativa, es a término: por un período de tres años, pudiendo ser reelecto (como en este caso).

Trabajan en la institución los diez socios de la cooperativa y cuarenta y cuatro funcionarios contratados. En el 2018 y 2019 han ocurrido cambios en el personal contratado

(ingresos y egresos, aunque en ambos casos con mayor cantidad de incorporaciones). En el 2020 la cantidad de personal contratado permanece igual al año anterior.

Gestión de la institución educativa y administración de la cooperativa.

En la historia de esta cooperativa, no se ha pensado en la posibilidad de cambiar el modo de administración, solo un entrevistado indica que por parte de algunos socios se habló en algún momento de convertirse en una sociedad anónima, motivada esta intención por algunas dificultades de funcionamiento, pero fueron solucionadas de forma inmediata.

Como cooperativa sesionan en Asamblea de forma muy frecuente. Refiriendo a ello, declara una integrante 1 del Consejo Directivo (comunicación personal, 6 de octubre, 2018): "Al principio, nosotros decidíamos para casos puntuales reunirnos siempre, a veces hasta dos veces por semana".

En el mismo sentido, declara otro directivo:

> Frecuencia muy seguida, demasiado seguida te diré. Ahora estamos en un breve receso, pero muchos encuentros tenemos los cooperativistas, diría que demasiados… Las circunstancias: cada vez que hay que tomar una decisión se convoca a los miembros, se discute el tema por el cual fue convocado. (integrante 2 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de octubre, 2018).

En Asamblea, declaran los entrevistados que se tratan aspectos económicos, asuntos pedagógicos y de índole personal.

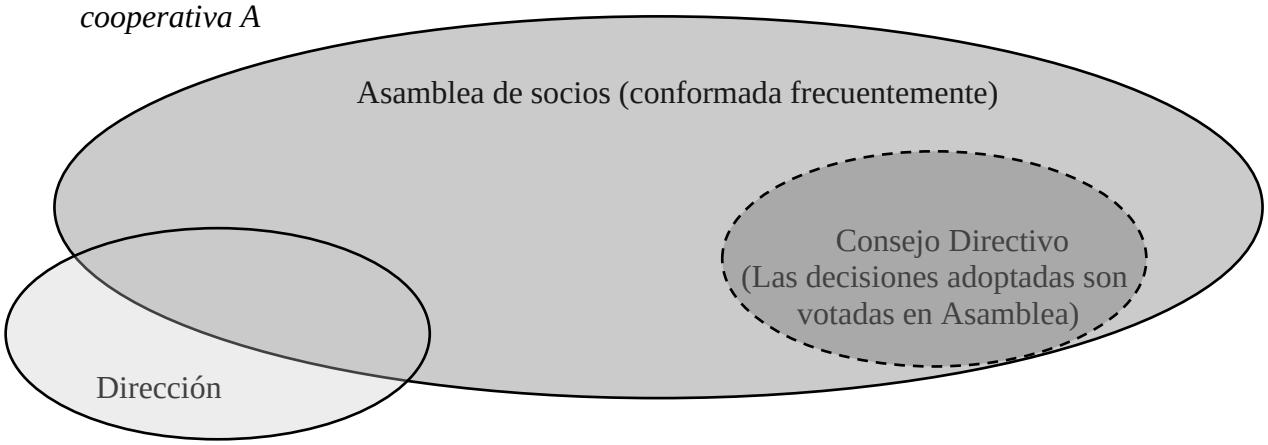
Respecto a los encuentros de sesión del Consejo Directivo, se informa que: "Todavía no hemos hecho una reunión de Directiva… […] La toma de decisiones pasa por Asamblea" (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de octubre, 2018). Sin embargo, desde el año 2019, según se ha podido constatar en el trabajo de campo, se realizaron varios encuentros de Consejo Directivo, y se ha disminuido la cantidad de encuentros en Asamblea, como comenta el integrante 3 del Consejo Directivo (comunicación

personal, 29 de mayo, 2019). "Una vez por mes […] para tratar temas generales y de funcionamiento, de carácter informativo y también resolutivo”.

De forma preestablecida no se encuentra una instancia de coordinación formal entre el Consejo Directivo de la cooperativa y el Equipo de Dirección liceal, sin embargo, todos los entrevistados (cuatro por el Consejo Directivo y el Director del liceo) destacan que están en permanente comunicación a diario, y en caso de generarse algún emergente, de ser necesario se encuentran. Estiman que se produce una reunión por mes. En estos encuentros tratan aspectos pedagógicos, de funcionamiento del liceo, económicos, toma de decisiones de forma conjunta y tomar resoluciones por parte del Director que exija la autorización previa del Consejo Directivo. Se admite que las decisiones están centradas en la cooperativa y no en el Consejo Directivo, motivado esto por el hecho de que son pocos socios en la cooperativa (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de octubre, 2018) aunque, como se expresa anteriormente, en el 2019, el Consejo Directivo adquiere autonomía para el funcionamiento.

A efectos de una mayor comprensión de la cooperativa como del liceo e incluso, para visualizar si existe articulación y/o superposición entre estos, se ha elaborado la Figura 3. De forma semejante se hará para las restantes cooperativas oportunamente.

Figura 3
Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisiones en la cooperativa A



Fuente: Autoría propia.

En la Figura 3 se distinguen dos dimensiones, correspondientes a la organización (cooperativa) y a la institución (liceo). Para la primera de ellas corresponde el Consejo Directivo y la Asamblea de socios.

Las líneas punteadas representan disfunciones que se han constatado, criterio que se emplea también en las restantes representaciones de los organigramas correspondientes a cada caso estudiado.

En la representación puede observarse que en la práctica:

- El Consejo Directivo funciona como un órgano independiente, aunque las decisiones que toma son revisadas en la Asamblea. Respecto a años anteriores han obtenido autonomía para poder sesionar, aunque no han logrado aún ser resolutivos en decisiones de índole estratégica y de gestión. El estatuto de la cooperativa delimita cuál es el accionar de dicho órgano, no indicándose que las resoluciones que adopte deben ser revisadas en Asamblea.
- El Director pedagógico tiene cierta independencia para tomar algunas decisiones. Otras se toman de forma conjunta con la Asamblea de socios.
- La Dirección y el Consejo Directivo funcionan de forma independiente. De forma preestablecida no hay instancias de planificación conjunta. La comunicación entre los órganos es fluida y de ser necesario se reúnen para atender emergentes.

Proyecto educativo de la institución.

El proyecto educativo de centro se encontraba en construcción (al momento de realizar las entrevistas), con participación del Director y el colectivo docente. El proyecto de dirección es elaborado por el Director, aunque consulta a los cooperativistas para su armado. Su duración es anual, aunque algunas líneas de acción son para un tiempo mayor. Lo planificado es presentado a los socios cooperativistas y evaluado por ellos.

Administración de recursos económicos y humano.

Inicialmente el presupuesto y ejecución de recursos económicos estaba a cargo de la cooperativa, no teniendo potestad el Consejo Directivo en su elaboración ni administración. Se han generado algunos cambios en la cooperativa. Actualmente, el Consejo Directivo, junto al Director y el Contador diseñan el presupuesto y lo ponen a consideración de los socios en Asamblea.

La selección de personal de servicio está a cargo de los socios cooperativistas reunidos en Asamblea y el personal de docencia indirecta queda a cargo del Director. Particularmente, si el personal docente corresponde a alguna asignatura de la cual haya un profesor que sea socio en la cooperativa, es él quien propone el nombre y la Asamblea lo pone a consideración (aunque siempre ha salido de forma favorable su incorporación). En caso de no ser así, algunos socios participan de la postulación de diferentes personas, resolviéndose también en forma conjunta su incorporación.

Formación de los integrantes del Consejo Directivo.

La mayoría tienen formación docente. A su vez, dos integrantes tienen formación en gestión cooperativa, de ellos, uno ha participado en encuentros departamentales que presentan aspectos de la administración cooperativa, el otro realizó el Diplomado en Gestión Cooperativa, curso brindando por el Instituto Nacional del Cooperativismo.

Información complementaria relevante para el análisis.

Habiendo analizado lo que surge de las categorías preestablecidas, se presenta a continuación la información que escapa a dichas categorías y se considera de importancia.

Es necesario recordar la falta de antecedentes en estudios de cooperativas educativas en nuestro país, por lo que se trata de una investigación de carácter exploratorio, la cual pretende describir el funcionamiento de dicho tipo de organizaciones. Como resultado de ello, junto a las categorías identificadas previo al desarrollo del trabajo de campo, se

encuentran otras a posteriori, las cuales son denominadas categorías emergentes, y se integran en el procesamiento y análisis de la información relevada.

En la Tabla 12, asimismo se incorporan las categorías emergentes generadas a partir del procesamiento de la información. Junto a las categorías preestablecidas formarán parte del análisis de cada organización cooperativa y también de la discusión de los resultados.

Tabla 12
Categorías emergentes

Categorías	Subcategorías	Contenido
Aspectos relevantes de la gestión cooperativa de la institución educativa	Liderazgo en la toma de decisiones	
	Aprendizaje organizacional	
	Disfunciones entre reglamento y funcionamiento cotidiano	
Aspectos destacados por los entrevistados del funcionamiento cooperativo	Preocupaciones	
	Dificultades	
	Fortalezas	
	Logros	
Comentarios de interés que quedan por fuera de las categorías anteriores	----------	

Fuente: Autoría propia.

Como puede observarse, en el caso de las categorías emergentes se pueden identificar en algunos casos también subcategorías dentro de una misma categoría.

Específicamente, para esta organización se encuentra lo que se presenta a en la Tabla 13.

Tabla 13
Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa A

Categorías	Subcategorías	Contenido
Aspectos relevantes de la gestión cooperativa de la institución educativa	Liderazgo en la toma de decisiones	Presidente de la cooperativa y Director institucional.
	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje del funcionamiento desde la modalidad de gestión compartida: Consejo Directivo adquiere autonomía para su funcionamiento. En la etapa inicial de la cooperativa se tomaban todas las decisiones en Asamblea.
	Disfunciones entre reglamento y funcionamiento cotidiano	Consejo Directivo se encuentra impedido de ejercer su cometido debido a que las decisiones que toma como órgano, son revisadas en Asamblea.

Categorías	Subcategorías	Contenido (continuación)
Aspectos destacados por los entrevistados del funcionamiento cooperativo	Preocupaciones	Tiempo que insume la gestión cooperativa y modo de organización para reunirse. Falta de formación en gestión cooperativa. Decisiones mal tomadas por desconocimiento y falta de asesoramiento.
	Dificultades	Desorganización en algunas reuniones de Asamblea. En algunas decisiones, una parte de los cooperativistas no se involucran. Distinción cooperativa-liceo por parte de los trabajadores. A nivel de cooperativa "siempre están los mismos".
	Fortalezas	Funcionamiento de la institución y clima laboral. Apertura a sugerencias de personal contratado y familias. Cooperativa pequeña (pocos socios).
	Logros	----------
Comentarios de interés que quedan por fuera de las categorías anteriores	----------	Sin aportes de relevancia.

Fuente: Autoría propia.

Es de interés observar que el liderazgo en la toma de decisiones en la organización recae sobre las mismas personas que han impulsado la creación de la cooperativa. También es de destacar que, producto de ser una cooperativa joven, identifican algunas dificultades de funcionamiento acompañado ello de la preocupación por mejorarlas.

Sin embargo, como ya ha sido mencionado anteriormente, es posible encontrar un conjunto de decisiones que corresponde sean abordadas por uno de los órganos de administración cooperativa al que le corresponde actuar, que no lo hace. Aquí es posible reafirmar qué si bien el Consejo Directivo tiene competencias definidas con claridad, en lo cotidiano no emplea dicha potestad.

Por otra parte, es curioso observar que a pesar de que se trate de una organización pequeña (con tan solo diez asociados) la preocupación sea que no todos se involucran aún en el proyecto cooperativo.

Respecto a qué órgano le compete tomar algunas decisiones, la información se visualiza en la Tabla 14.

Tabla 14
Toma de decisiones en la cooperativa A según estatuto

Contenido de decisiones	Consejo Directivo (CD)	Asamblea
Domicilio legal de la Coop.	Lo define dicho órgano	----------
Ingreso a la Coop.	Condiciones de aspirantía en estatuto. También procedimiento.	----------
Exclusión de la Coop.	Causales explicitadas en el estatuto.	El excluido por el CD puede apelar ante la Asamblea.
Suspensión	Causales explicitadas en estatuto.	El suspendido por el CD puede apelar ante Asamblea.
Aspirantía	Sí. Procedimiento definido en estatuto	----------
Patrimonio social- Recursos económicos	----------	Puede resolver otros aportes (más allá de los planificados de forma previa).
Distribución de excedentes	----------	Decide el destino de los excedentes (cumpliendo con lo previsto en estatuto).
Competencias	Gestión económica y social. Ejercer la administración de la entidad. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de Asamblea. Dirigir, administrar y representar a la cooperativa y organizar sus servicios. Convocar a Asamblea general. Efectuar toda clase de operaciones comerciales y de servicio. Celebrar contrato con terceros. Resolver la comparecencia de la cooperativa ante las autoridades oficiales o administrativas. Considerar y decidir sobre las solicitudes de ingreso y renuncia de los socios.	Modificar estatuto y reglamento interno. Fijar políticas de funcionamiento. Acción social de responsabilidad contra CD y Comisión Fiscal. Autorizar al CD a adquirir bienes inmuebles o bienes muebles. Acordar asociación o fusión con otras entidades. Acordar la disolución de la cooperativa. Resolver sobre apelación interpuesta por los socios suspendidos o excluidos por el CD.
Reforma del estatuto	----------	Causales explicitadas en estatuto.
Disolución de la cooperativa	----------	Causales explicitadas en estatuto.

Fuente: Autoría propia

Puede visualizarse aquí que el estatuto define claramente decisiones que quedan a cargo del Consejo Directivo.

Los integrantes del Consejo Directivo brindan información en torno a la toma de decisiones, de qué modo se procede, quiénes participan y cómo se comunica (entre otros aspectos). Se procesa la información obtenida en la Tabla 15.

Tabla 15
Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa A

Categoría	Subcategorías	Contenido
Toma de decisiones	Temáticas fundamentales	Aprendizaje del funcionamiento de administración cooperativa según lo que establece la ley. Presupuesto. Inversiones. Funcionamiento del liceo.
	¿Quiénes participan? ¿De qué modo?	Consejo Directivo y Asamblea, aunque buscan en general la aprobación del segundo órgano. El ser pocos en la cooperativa permite la comunicación inmediata por WhatsApp cuando se considera necesario. Decisiones en Asamblea. Consejo Directivo sugiere, Asamblea aprueba
	Lo importante vs. lo urgente	Importante: elección de docentes contratados. Compras de mobiliario. Contratación de empresa cooperativa de limpieza (licitación). Mejora de infraestructura Urgente: préstamo a cooperativista por parte de la cooperativa. Reestructura de comisión fiscal por desacuerdos. Contratos permanentes. Derivación de deudores a estudio jurídico
	Decisiones no acertadas	No tener formación cooperativa todos los integrantes por las dificultades que esto genera. Misma persona fue Director institucional y Presidente de la Cooperativa.
	Acceso a la información	Sin elementos. Único relevante: asesoramiento de estudio contable para decisiones que tienen que ver con dicha dimensión.
	Comunicación de decisiones	En Asamblea. A los contratados mediante el Director.

Fuente: Autoría propia.

La percepción de los directivos en lo que respecta a la toma de decisiones refleja una vez más que se promueve que se genere con todos los asociados. El Consejo Directivo se desempeña haciendo un análisis previo. La preocupación por mejorar el funcionamiento de la cooperativa es constante, al punto de que algunos lo marcan como una decisión no acertada el hecho de administrar una organización de tales características sin conocimiento previo. Es posible identificar decisiones estratégicas adoptadas en la cooperativa que tienen relación con el crecimiento institucional.

Se menciona como único agente de asesoría un estudio contable para el acceso a la información que permita tomar decisiones. No cuentan con otros contactos a nivel pedagógico o desde el ámbito pastoral, o de funcionamiento cooperativo.

La comunicación de las decisiones al personal contratado queda a cargo del Director. Para el caso de los asociados se desarrolla en Asamblea, aunque vale destacar que las decisiones se adoptan en dicho espacio.

5.1.2 Cooperativa B.

Tomando en cuenta la entrevista presencial a miembros del Consejo Directivo y Directores y entrevista digital a miembros de Consejo Directivo, se realiza una descripción análoga a la realizada para la cooperativa A.

Se realizó asimismo la observación de una sesión del Consejo Directivo. La reunión se desarrolló de forma muy distendida, pero a la vez ejecutiva, quizás motivado esto por el fraterno vínculo evidenciado entre los participantes. No asistió la Secretaria del Consejo Directivo por encontrarse de licencia médica. Se ha evidenciado la toma de registros constantes durante todo el encuentro, de forma digital a efectos de elaborar el acta de reunión por parte de la Vicepresidenta. Iniciaron el encuentro armando el orden del día (principalmente por parte del Presidente) encontrándose de forma mayoritaria que se trabaja en torno a decisiones operativas. En el transcurso de la reunión surgen algunos temas que son incorporados al orden del día y abordados posteriormente. La participación es activa por parte de los dos miembros (recordar que la restante no asiste por estar de licencia médica), tomando decisiones en base a la información que aporta cada uno, y pensando juntos las alternativas posibles. En algún caso quedaron algunas resoluciones pendientes, comentando que las trabajarían en el próximo encuentro.

Del análisis documental del estatuto de la cooperativa surge la identificación del conjunto de decisiones que queda a cargo de la Asamblea de socios y del Consejo Directivo.

En este caso la observación de sesión de Consejo de Dirección fue realizada en una ocasión. Se accede al encuentro de forma fortuita, debido a que se coordina con el Presidente de la cooperativa la visita a sesión de Consejo Directivo, del encuentro participa la Directora liceal. Al inicio se pregunta si ella participará de forma excepcional o no, destacándose que en la organización se generan dos encuentros: Consejo Directivo y Consejo de Dirección. Por las características de la reunión se deduce que se ha visitado al Consejo de Dirección, aunque la intención fue acceder al Consejo Directivo.

Se ha constatado que, en algunas circunstancias, los miembros del Consejo Directivo utilizan de forma indistinta ambos términos para referirse a ambos espacios. Al Consejo Directivo le denominan en varias ocasiones "Comisión Directiva", como ya se ha señalado anteriormente.

Se ha registrado lo trabajado en la reunión (Consejo de Dirección) pactando un nuevo encuentro (Consejo Directivo).

En la visita se aclara que participa del Consejo de Dirección la Directora institucional junto a -por lo menos- la mayoría de los integrantes del Consejo Directivo. En dicha oportunidad, trabajó todo el Consejo Directivo con la Directora, reuniéndose en un lugar confortable, reservado y sin interrupciones por parte de otros funcionarios. Inician la reunión destinando algunos minutos a rezar; la oración ha sido elaborada previamente al encuentro. Las participaciones de las personas fueron ordenadas, y en relaciones de cordialidad. Lo primero que se hace cuando finaliza el tiempo destinado a orar, es dar lectura al orden del día (elaborado en el encuentro anterior) y a las dos últimas actas de sesión. El orden del día es extenso (contiene dieciocho puntos a tratar). Se trató de un encuentro más informativo que resolutivo, en el cual la Directora pone a consideración del Consejo Directivo distintas acciones y resoluciones que se han tomado en la semana, aunque también se evalúan algunas actividades (salidas didácticas) desarrolladas en el liceo. En las circunstancias que ha sido

necesario tomar alguna decisión, se ha observado que son dialogadas, exponiendo información para su resolución y consensuadas.

Las decisiones analizadas refieren fundamentalmente a aspectos de funcionamiento pedagógico y prácticamente no se tratan temas que refieran a la organización como cooperativa (tan solo el último punto del orden del día, el cual vincula un informe del Consejo de Dirección con la Asamblea de socios). La sesión se desarrolla en el tiempo establecido (dos horas) cumpliéndose con la totalidad del orden del día.

Se destaca la participación de la Directora, siendo ella quien dirige el encuentro en todo momento y da las pautas de funcionamiento.

Aspectos referidos al proceso fundacional.

Cooperativa fundada en el año 2008, respondiendo a la intención de la congregación religiosa de retirarse de la localidad y dejar de administrar el liceo, el cual inició su propuesta educativa en 1995.

Ante tal situación, son los propios religiosos quienes comunican a los trabajadores la decisión adoptada, pero también presentan como alternativa que sean los funcionarios del liceo que se hagan cargo de la administración de la institución de forma cooperativa.

Al respecto, es clarificador el siguiente comentario:

> Citaron a 12 personas, vino un religioso de la congregación a manifestar que no podían dar continuidad a la obra, de forma responsable, y si nosotros veíamos, si había forma que tomáramos esa responsabilidad legal. Nos miramos, nos planteamos, veíamos que ya veníamos dependiendo en lo real del día a día de nosotros mismos, ya no estábamos dependiendo de la congregación, si bien había una dependencia legal (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de diciembre, 2018).

Amplía en el procedimiento seguido, la siguiente declaración:

> Ante la propuesta de los religiosos, que se iban a retirar, se armó un grupo de personas, de las más permanentes en la institución y empezaron a trabajar posibilidades de gestión, llevó un proceso de pensamiento, de verse, proyectarse […]. Inician 33 personas la continuidad del liceo, otros quedan trabajando, pero como contratados, por opción no integran la cooperativa (integrante 2 del Consejo Directivo, comunicación personal, 11 de octubre, 2018).

Algunos entrevistados reconocieron que se creó la cooperativa para no perder las fuentes laborales. Sin embargo, no es el único motivo, como puede corroborarse en el siguiente relato:

> Las experiencias compartidas de otras instituciones y la modalidad también de poder dar horizontalidad a las responsabilidades y a la propuesta del proyecto. No es una cuestión de somos unos poquitos los dueños o de una mirada de lucrar, el carisma inspiraba también, y eso no es un tema menor. Eso inspiró que sea una modalidad cooperativa y no una corporación o sociedad anónima, SRL o lo que fuera. […] La primera Directiva, eran personas que no tenían la necesidad de haberse embarcado en un proyecto con todos los líos de llevar adelante una cooperativa, pero sí lo hicieron, porque mucha gente en aquel entonces dependíamos como fuente laboral del liceo" (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 6 de diciembre, 2018).

Todos los integrantes del Consejo Directivo subrayan como acontecimiento clave la etapa fundacional de la cooperativa, vinculada al proceso desarrollado junto a la congregación religiosa.

Descripción de la institución en lo referido a personal, cursos y estudiantes.

En la actualidad la cooperativa está integrada por 36 socios. En el trienio en el que se ha desarrollado el trabajo de campo la cantidad de socios ha permanecido prácticamente constante, aunque se han ido renovando algunos socios (años 2018 y 2020, se generan 3

nuevos socios y se desafilian 2 socios en cada año. En el 2019 se desvinculan 2 socios, incorporándose la misma cantidad). El personal contratado ha ido disminuyendo en cantidad, tomando como referencia nuevamente el tiempo que duró el trabajo de campo, se constata que eran 20 personas, al siguiente año pasaron a ser 18 y luego 15.

Este año, la cooperativa administra un liceo en el interior del país, con 117 estudiantes, que incluye los niveles de 1° a 4° (único curso con dos grupos). En los dos años anteriores había mayor cantidad de estudiantes y de grupos (para los mismos cursos), bajando de 166 alumnos a 133 alumnos.

Gestión de la institución educativa y administración de la cooperativa.

La Directora está en el cargo desde la fundación de la cooperativa (anteriormente también lo era, desde el año 2001). El cargo está sometido a evaluación de la cooperativa. Algo curioso es que se han generado llamados a dirección en diversas oportunidades, y es ella la única persona que se presenta.

Es relevante que todos los entrevistados coinciden en que no se ha considerado cambiar el modo de administración.

Sesionan en Asamblea con una frecuencia de dos encuentros anuales, tratando allí temas económicos (aprobación de presupuestos y compras que involucren grandes sumas de dinero), elección de autoridades, y trabajos de modificación de reglamento interno y estatuto. El Consejo Directivo sesiona semanalmente en una reunión de una hora, aunque si alguna situación lo amerita, se generan más reuniones. Con la misma periodicidad lo hacen al menos 2 de sus integrantes junto a la Directora Institucional, en un espacio de dos horas, se genera lo que denominan Consejo de Dirección. Brinda más detalles de funcionamiento la siguiente expresión:

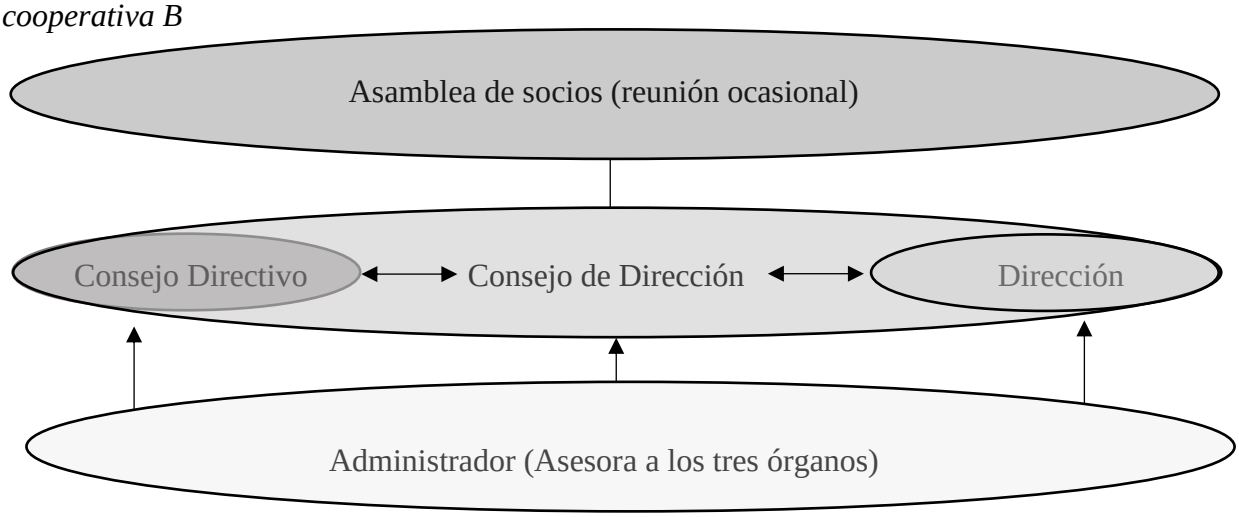
> Tenemos reuniones más extensas en febrero, julio y diciembre. Ahí se visualiza cuáles son los cambios o mejoras para realizar, según los resultados de las evaluaciones.

Puede haber instancias de Consejo de Dirección ampliado con el administrador, la secretaria o psicólogas con la finalidad de revisar lo organizacional, decisiones pedagógicas, administrativas (Directora, comunicación personal, 5 de junio, 2019).

Un aspecto innovador (y destacado por algunos miembros del Consejo Directivo) es el cambio generado en la modalidad de acceso a ocupar cargos en el Consejo Directivo. Antiguamente se hacía votando a cualquier socio de la cooperativa (siempre que cumpla una serie de requisitos). Actualmente, previo a cada instancia de elección se presentan distintas listas (constituidas por titulares y suplentes que aspiren a integrar el Consejo Directivo). De este modo, los socios no votan ya a una persona, sino a una lista. Los entrevistados que refieren al respecto comentan que ha mejorado el funcionamiento del órgano, ya que junto a la postulación se adjunta un plan de trabajo y que no acceden a cargos de Consejo Directivo personas a las que quizás no les interese estar allí.

Seguidamente, se presenta en la Figura 4 la relación entre los órganos encargados de la toma de decisiones en la cooperativa.

Figura 4
Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisiones en la cooperativa B



Fuente: Autoría propia.

En la representación puede observarse que en la práctica:

- La articulación entre el Consejo Directivo de la organización y la Dirección de la institución bajo un órgano denominado Consejo de Dirección. Es conveniente recordar que el mismo está integrado por la Directora de la institución junto a la mayoría (al menos) del Consejo Directivo.
- Tanto el Consejo Directivo como la Dirección tienen potestad para la toma de decisiones, algunas son tomadas en conjunto en el Consejo de Dirección. En los tres organismos se destaca la figura del administrador, colaborando si las circunstancias lo ameritan.
- La toma de decisiones suprema en la cooperativa se da en la Asamblea, reuniéndose los socios dos veces por año.

Proyecto educativo de la institución.

El proyecto educativo de centro es elaborado por el Consejo de Dirección, participando el administrador, si la ocasión lo amerita. Se nutre del aporte de docentes, secretarios, adscriptos, coordinador de pastoral, generándose insumos en salas docentes (de docentes socios y contratados). Es actualizado cada uno o dos años, aunque puede sufrir ajustes en el año lectivo. En situaciones esporádicas también colabora en la elaboración del proyecto algún referente externo a la institución.

El proyecto de dirección lo elabora la Directora junto al Consejo Directivo. Al cambiar la integración del Consejo Directivo (cada dos años) se vuelve a elaborar dicho proyecto.

Administración de recursos económicos y humanos.

Todos los entrevistados han destacado la figura del administrador resaltando sus virtudes y solvencia en el cargo. Es cooperativista, está asesorado por un estudio contable y participa de las decisiones junto al Consejo de Dirección en los aspectos económicos.

La contratación del personal docente está a cargo de la Directora bajo un exhaustivo procedimiento que incluye presentación de carpeta de méritos del aspirante, entrevista y solicitud de referencias. El llamado a adscriptos se genera mediante llamado interno y externo, presentación de carpeta de méritos y test psicotécnico y evaluación externa. En algunas ocasiones puede participar el Consejo de Dirección en dicho procedimiento. El personal no docente es contratado por el Consejo Directivo.

En cuanto a la inclusión de socios a la cooperativa, los tres miembros del Consejo Directivo coinciden en indicar que no se ha rechazado ninguna de las solicitudes a la fecha. Destacan que tiene que haber un compromiso del aspirante con la institución. Mencionan algunos entrevistados que se da por dos mecanismos: la solicitud propia del interesado (el Consejo de Dirección la evalúa) o la invitación por parte de la propia cooperativa cuando se vislumbra cierto perfil en una persona contratada. No ha ocurrido la exclusión de ningún socio de la cooperativa.

Formación de los integrantes del Consejo Directivo.

La mayoría de sus integrantes cuenta con formación docente, pero de parte de ningún integrante se ha realizado formación en cooperativismo.

Información complementaria relevante para el análisis.

Se puede visualizar los resultados de las categorías emergentes en la Tabla 16.

Tabla 16
Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa B

Categorías	Subcategorías	Contenido
Aspectos relevantes de la gestión cooperativa de la institución educativa	Liderazgo en la toma de decisiones	Directora institucional
	Aprendizaje organizacional	Cambios generados en acceso a cargos de Consejo Directivo. Aunque generó malestar en el inicio (conflictos entre personas) ha mejorado la administración de la cooperativa.
	Disfunciones entre reglamento y funcionamiento cotidiano	----------

Categorías	Subcategorías	Contenido (continuación)
Aspectos destacados por los entrevistados del funcionamiento cooperativo	Preocupaciones	Falta de formación en administración de cooperativas y en cooperativismo. Responsabilidades depositadas en algunas personas, no se logra la participación de todos los socios en actividades que exige que se involucren. Las personas que están en el Consejo Directivo son docentes, sin formación específica para el cargo que ocupan.
	Dificultades	De comunicación (WhatsApp medio habitual). Todos los que ocupan cargo de gestión tienen otra fuente laboral. Incluso refieren algunos a la multiplicidad de roles dentro de la propia institución y el escaso tiempo disponible. Falta apropiarse de lo que implica el funcionamiento de una cooperativa, con voz, voto y participación. Económicas. a) Necesidad en algún momento de tener que capitalizar sueldos. b) Elevados costos de habilitación edilicia. c) Disminución de ingresos por baja de la cantidad de estudiantes.
	Fortalezas	La mayoría de los socios se mantienen desde su fundación y la mayoría de los trabajadores son cooperativistas. Incorporación de nuevos cooperativistas. Integración del Consejo Directivo por opción.
	Logros	Participación mayoritaria de exalumnos en el Consejo Directivo y Comisión Fiscal.
Comentarios de interés que quedan por fuera de las categorías anteriores	----------	

Fuente: Autoría propia.

Para este caso, es relevante destacar que el liderazgo en la toma de decisiones se centra en una sola persona, integrando ella la mayoría de los órganos en los que se desarrollan dichas acciones, tanto a nivel cooperativo (Consejo de Dirección, Asamblea de socios) como de índole pedagógico (Dirección institucional). Es de importancia también identificar que la cooperativa ha modificado el acceso a órganos de gobernanza,

particularmente accediendo al Consejo Directivo aquellas personas que se postulan conformando un equipo y presentando un plan de trabajo.

Destacan sus directivos la permanencia en la organización de la mayoría de los socios, así como también otros que se han integrado a la cooperativa. Aunque, como preocupación surgen dos ausencias: la falta de formación en gestión cooperativa y la no participación de algunos asociados en actividades propias de la cooperativa. Incluso, respecto a este último aspecto se presenta como una dificultad de funcionamiento.

El estatuto de la organización distingue a quién le corresponde tomar algunas decisiones, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 17
Toma de decisiones en la cooperativa B según estatuto

Contenido de decisiones	Consejo Directivo (CD)	Asamblea
Domicilio legal de Coop.	Sí, previa aprobación Asamblea	Cede potestad al CD.
Ingreso a Coop.	Sí. Condiciones de aspirantía en estatuto. También procedimiento	----------
Exclusión de Coop.	Sí. Causales explicitadas en estatuto	El excluido por el CD puede apelar ante Asamblea.
Suspensión	Sí. Causales explicitadas en estatuto	El suspendido por el CD puede apelar ante Asamblea.
Aspirantía	Sí. Procedimiento definido en estatuto	----------
Patrimonio social- Recursos económicos	----------	Puede resolver otros aportes (más allá establecidos de forma previa).
Distribución de excedentes	----------	Regulado en estatuto. La Asamblea puede modificar aportes en beneficio de la cooperativa.
Competencias	Gestión económica y social. Encargado de ejercer la administración de la entidad. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea. Dirigir, administrar y representar a la cooperativa y organizar sus servicios. Convocar a Asamblea general. Efectuar toda	Distribución de excedentes o absorción de pérdidas. Resolución de apelación interpuesta por los miembros suspendidos o excluidos por el CD. Reforma de estatuto y de

Contenido de decisiones	Consejo Directivo (CD)	Asamblea (continuación)
	clase de operaciones comerciales y de servicio. Celebrar contratos con terceros. Resolver la comparecencia de la cooperativa ante las autoridades oficiales o administrativas. Considerar y decidir sobre las solicitudes de ingreso y renuncia de los socios	reglamento interno. Acordar asociación y fusión con otras cooperativas y resolver en cuanto a afiliación de otros organismos. Autorizar al CD para adquirir enajenar y/o gravar bienes inmuebles. Acordar la disolución de la cooperativa. Modificar, enmendar o revocar cualquier decisión de los órganos o comisiones especiales de la cooperativa y revocar los mandatos otorgados (por 2/3 de votos).
Reforma del estatuto	----------	Causales explicitadas en estatuto.
Disolución de la cooperativa	----------	Causales explicitadas en estatuto.

Fuente: Autoría propia.

Tanto las acciones emprendidas por el Consejo Directivo en lo cotidiano, como lo que se trabaja en Asamblea (según lo que informan los directivos), dan cuenta del conocimiento del estatuto y su cumplimiento por parte de los asociados. Evidencia de ello surge del trabajo de campo, encontrándose que es el Consejo Directivo quien resuelve respecto a los ingresos a la Cooperativa de nuevos asociados, ejerce la administración económica (aunque según un presupuesto mensual habilitado por la Asamblea de socios, en caso de ser superior se recurre a dicho órgano para su análisis) y dirección de la entidad cooperativa.

En Asamblea se ha informado que han trabajado en la modificación de reglamento interno y estatuto, competencia que consta en el estatuto para dicho órgano.

Para profundizar en la comprensión de la toma de decisiones se tabula la información en la Tabla 18, expresada anteriormente.

Tabla 18

Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa B

Categoría	Subcategorías	Contenido
Toma de decisiones	Temáticas fundamentales	Económicas. Referidas a adquisiciones necesarias. Funcionamiento de la cooperativa, asimilar roles y formar equipos de trabajo. Vínculo de la cooperativa con el medio social en el que se encuentra la institución. Aspectos de Misión y Visión institucional.
	¿Quiénes participan? ¿De qué modo?	Atendiendo a lo establecido en su estatuto, se distinguen tres órganos de decisión: Consejo Directivo, Consejo de Dirección y Asamblea de socios. Decisiones cotidianas: Consejo Directivo o Consejo de Dirección asesorados por agentes que tengan conocimiento de la temática a resolver. En lo económico -según el monto-, resuelve el Consejo Directivo o la Asamblea. Emprendimientos que alteren el rumbo de la cooperativa en Asamblea.
	Lo importante vs. lo urgente	Importante: Armado de grupos (en cantidad de cursos), lo pedagógico contra lo económico Ampliación de propuestas de cursos mediante el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Continuidad o no de docentes en la institución. Urgente: Gastos de inversión edilicia por exigencia de ANEP Iniciar proceso de capacitaciones por INEFOP Aceptar nuevos ingresos a la cooperativa Control exhaustivo de horas de trabajo de personal de docencia indirecta y no docente.
	Decisiones no acertadas	Inconvenientes generados por el cambio en la modalidad de elección de autoridades para ocupar cargos en el Consejo Directivo. El cambio en sí se valora como positivo. No se socializó bien, se mal interpretó la idea y se generaron malos entendidos.
	Acceso a la información	Participación mensual con Federación de cooperativas. Reuniones con agentes varios de la organización. Libros de actas, reglamentos, estatutos, normativa de cooperativas, Consulta a distintas partes que componen el liceo y a miembros de distintas comisiones.
	Comunicación de decisiones	Diferentes medios. a) Digitales: WhatsApp, programas de difusión masiva, correo electrónico. b) Escritos: Cartelera y notificaciones bajo firma. c) Presenciales: Asamblea de socios y reuniones.

Fuente: Autoría propia.

Al respecto, en primer lugar, corresponde insistir en que la organización tiene claro a quién le corresponde decidir, según los escenarios. También se reconoce la asesoría de agentes calificados, si así las circunstancias lo requieren. Las temáticas fundamentales pasan

por mejorar el funcionamiento de la cooperativa, vincular la misma a la comunidad y colaborar con la institución en la revisión de su Misión y Visión.

Las temáticas importantes son de índole pedagógico: revisión de continuidad de docentes, armado de grupos y ampliación de la propuesta educativa.

El acceso a la información utiliza recursos variados, tales como material documental, consulta a personal de la institución y de la organización cooperativa y reuniones con otras organizaciones que emplean el mismo estilo de administración.

Para la comunicación de decisiones utiliza diversos canales, como puede observarse: digitales, escritos y presenciales.

5.1.3 Cooperativa C.

Entrevista presencial a miembros de Consejo Directivo y Directores y entrevista digital a miembros de Consejo Directivo. En el transcurso del trabajo de campo se aguarda por convocatoria a observar sesión de Consejo Directivo, no obteniéndose respuesta en ningún momento. Vale recordar que algunos directivos en las entrevistas realizadas han coincidido en que tienen dificultades para encontrarse de forma presencial.

Análisis documental, realizado sobre el estatuto de la cooperativa identificándose cuál es el conjunto de decisiones que queda a cargo de la Asamblea de socios y del Consejo Directivo.

Aspectos referidos al proceso fundacional.

Liceo fundado en 1975 y que pertenecía a una congregación religiosa. Al finalizar el año 2000 se les comunica a los trabajadores que la misma se retira. Fueron momentos de gran desconcierto y asombro, producto de la cantidad de inscripciones de alumnos para el próximo año lectivo en diferentes cursos. De inmediato, de casi 100 trabajadores, la mitad queda vinculada a la institución y discuten como dar continuidad a la propuesta educativa. Se manejan diferentes alternativas, y, producto del conocimiento por parte de algunas personas (que forman parte de la transición hacia la creación de una nueva institución) de centros

educativos autogestionados, se opta por crear una cooperativa y se inicia a trabajar con 19 fundadores. Se crea la cooperativa en el mes de marzo de 2001. Ésta y no otra modalidad de gestión, obedece a algunos aspectos de índole ideológica, también a beneficios en aspectos tributarios (exoneración de algunos impuestos) y a mantener la fuente laboral, aunque un integrante del Consejo Directivo declara: “Ante esa situación renunciamos a nuestros derechos de liquidación de algunos haberes" (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 4 de octubre, 2018).

Descripción de la institución en lo referido a personal, cursos y estudiantes.

La oferta educativa del liceo presenta cursos en ciclo básico y bachillerato en todos los niveles y diversas orientaciones, totalizando 11 grupos con 176 alumnos. Respecto a los dos años anteriores, la cantidad de alumnos permanece prácticamente constante, aunque ha disminuido la cantidad de grupos.

Gestión de la institución educativa y administración de la cooperativa.

El Director permanece en su cargo desde la fundación de la cooperativa (aunque también era Director en la institución anterior, desde el año 1993). Integra también el Consejo Directivo, no por su rol, sino por haber sido miembro electo como socio cooperativista.

De los cuatro miembros del Consejo Directivo, solo uno responde que en algún momento se pensó en cambiar la modalidad de administración del centro, producto de dificultades de relacionamiento con algún integrante que mantenía vínculo con la anterior institución y la cooperativa. Superado esto, no se ha vuelto a pensar en otra alternativa. Los tres restantes participantes del Consejo Directivo coinciden que nunca se pensó en alterar la modalidad de administración de la organización.

Por otro lado, solo un representante del Consejo Directivo ha comunicado cuáles son, a su criterio, los acontecimientos de relevancia en el tiempo de funcionamiento de la cooperativa. Indica de forma explícita varios. Algunos de índole económica (necesidad de

capitalizar sueldos de hasta un 50% en algunos casos). Motivos de recursos humanos (fallecimiento de socios fundadores y directivos). Refiriéndose a un caso particular, en palabras del entrevistado: “Llevó a tener que reestructurar la organización de la cooperativa y fueron momentos de dolor e incertidumbre” (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Por último, el entrevistado establece como dificultad:

> La llegada en 2016 de la intervención del Administrador de los dueños del local, que, vencido el contrato de alquiler, exigió a cambio de no darnos el desalojo, ser nombrado administrador rentado de la cooperativa a partir de 2017. En ese año de gestión le hizo perder al liceo más de cincuenta alumnos. Golpe del cual aún no nos hemos recuperado (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

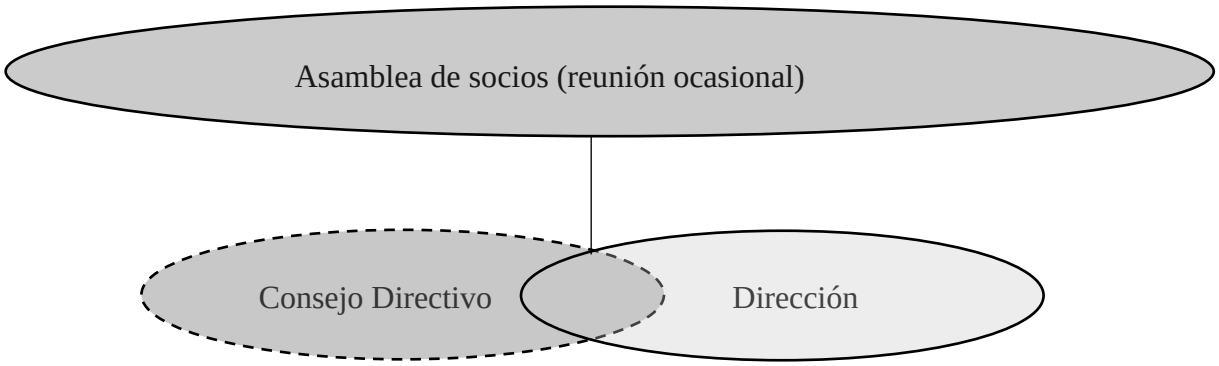
Los socios cooperativistas se encuentran en Asamblea entre dos y tres veces al año. Los entrevistados declaran hacerlo para tratar aspectos económicos, de funcionamiento, elección de autoridades, presentar balances, someter a votación la exclusión de socios de la cooperativa, renovación de contratos y generar mecanismos de reparto de utilidades. Se encuentra coincidencia entre las respuestas de todos los entrevistados.

A nivel de reuniones de Consejo Directivo, se ha podido constatar la inexistencia de ellas. Manifiestan los entrevistados reunirse ocasionalmente, generándose la mayor comunicación por WhatsApp. Al respecto, el sentir de un entrevistado es el siguiente.

> Somos inoperantes y poco ejecutivos por cantidad de personas, porque cada vez que vas a reunir al Consejo Directivo tenés que tener el quorum o tratar de que estén todos, discutimos horrores y después terminamos tomando las decisiones muy tarde y a veces, al tomarlas tarde, ya son inefectivas e inoperantes. (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 4 de octubre, 2018).

Tampoco se generan instancias de coordinación entre el Equipo de Dirección y el Consejo Directivo, por dos motivos: el propio Consejo Directivo prácticamente no se reúne para sesionar, y el Director integra el Consejo Directivo (a lo sumo articula entre ambos órganos).

Figura 5
Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisiones en la cooperativa C



Fuente: Autoría propia

En la representación puede observarse que en la práctica:

- La articulación entre el Consejo Directivo de la organización y la Dirección de la institución se genera producto de que el Director integra el Consejo Directivo, no por su rol en el liceo, sino por haber sido electo por los socios.
    - Tanto el Consejo Directivo como la Dirección tienen potestad para la toma de decisiones en la administración permanente de la cooperativa.
    - La línea punteada en el cuadrante de Consejo Directivo es para presentar que dicho órgano no sesiona en ningún momento de forma regular y presencial, principalmente se mantienen en contacto por contacto telefónico y reuniones informales y espontáneas con los miembros que, circunstancialmente, estén en ese momento en la institución.
    - La Asamblea es el órgano de decisión máximo en la cooperativa. Sesionan dos o tres veces por año.

Proyecto educativo de la institución.

El proyecto educativo de centro es dirigido por el Director elaborándose y modificándose el mismo en coordinación docente.

El proyecto educativo de dirección se menciona por parte de algunos entrevistados que se encuentra acoplado al proyecto educativo de centro, tomándose también insumos desde la coordinación docente para su ajuste.

Administración de recursos económicos y humanos.

Todos los integrantes del Consejo Directivo coinciden en expresar que no existe un presupuesto de funcionamiento de la institución. Los requerimientos se atienden en función de la disponibilidad de recursos, ello quiere decir que las reformas edilicias y adquisición de insumos se ejecutan según haya o no dinero disponible.

En el último tiempo la cooperativa ha tenido que recurrir constantemente a la capitalización de sueldos para poder subsistir. Los socios cooperativistas según sus ingresos entregan a la cooperativa un determinado porcentaje. Se ha informado incluso, que en situaciones excepcionales (cuando en una orientación cursan uno o dos estudiantes) las asignaturas específicas son dictadas por un docente cooperativista sin que a él se le pague por dicha actividad.

En los últimos 3 años, ha ido descendiendo tanto la cantidad de socios cooperativistas como la de funcionarios contratados. Actualmente son 8 socios y 43 contratados.

Es de interés observar que, si bien algunos socios se han retirado de la cooperativa, no se ha concretado ninguna incorporación desde su fundación. Así ha sido discutido y decidido en Asamblea en reiteradas oportunidades. Se adjudica a este fenómeno las disputas de poder y que disminuye el reparto de utilidades.

Se ha generado una exclusión de un socio por manejo espurio de dinero.

Por otra parte, a un funcionario se le advirtió que no estaba procediendo de forma correcta en su trabajo y que si no cambiaba su actitud sería expulsado, optando él por renunciar.

De contratar al personal docente se encarga el Director, mediante la solicitud de curriculum vitae y entrevista. Sin embargo, un entrevistado indica que a veces se resuelve por inmediatez y no se toma la mejor decisión. La contratación del personal no docente queda a cargo del Consejo Directivo.

El personal contratado permanece casi invariable en cuanto a cantidad de incorporaciones y desvinculaciones.

Formación de los integrantes del Consejo Directivo.

La totalidad de los integrantes del Consejo Directivo son docentes, además uno de ellos tiene formación en ingeniería y otro en teología. El Director ha realizado cursos variados de Gestión Educativa a nivel público y privado (en diversas organizaciones, algunas incluso universitarias). También él, es el único con formación en gestión cooperativa aunque no se tienen elementos para brindar mayor información.

Información complementaria relevante para el análisis.

En la Tabla 19 se visualiza el contenido de las categorías emergentes.

Tabla 19
Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa C

Categorías	Subcategorías	Contenido
Aspectos relevantes de la gestión cooperativa de la institución educativa	Liderazgo en la toma de decisiones	Director institucional (a nivel pedagógico)
	Aprendizaje organizacional	No se constata
	Disfunciones entre reglamento y funcionamiento cotidiano	El Consejo Directivo no sesiona (se generan encuentros en función de la disponibilidad de los integrantes)

Categorías	Subcategorías	Contenido (continuación)
Aspectos destacados por los entrevistados del funcionamiento cooperativo	Preocupaciones	Apoyo a algunas decisiones que repercuten en beneficio personal y perjudican a la cooperativa. Capitalización de sueldos para poder seguir funcionando.
	Dificultades	Son pocos socios para todo el trabajo que implica administrar la cooperativa. Decisiones mal tomadas que han perjudicado a la institución. Falta de conocimiento de cooperativismo. Falta de información para la toma de algunas decisiones. Nadie trabaja solamente en la cooperativa. "No hemos sabido ser comerciantes, somos educadores" (integrante 2 del Consejo Directivo de la cooperativa C, comunicación personal, 4 de octubre, 2018) Esto ha generado dificultades económicas. Escasas instancias de Asamblea. Pocas reuniones presenciales como Consejo Directivo.
	Fortalezas	Buen clima laboral. Transparencia en la información. Consejo Directivo está unido, en sintonía, con buen vínculo
	Logros	----------
Comentarios de interés que quedan por fuera de las categorías anteriores	----------	Han participado muchas veces en investigaciones del tipo estadístico, pero ninguna que apunte al funcionamiento

Fuente: Autoría propia.

Puede visualizarse al Director ejerciendo el liderazgo, aunque vale destacar que es solo a nivel pedagógico. Vale recordar que también integra el Consejo Directivo, allí él identifica irregularidades de funcionamiento y a consecuencia diversas dificultades.

Por otra parte, a pesar de ser una organización con extenso tiempo de funcionamiento como cooperativa (diecinueve años), no ha sido posible identificar ningún aspecto de aprendizaje organizacional. Por el contrario, se perciben situaciones de deterioro (decisiones en función del beneficio personal, aporte de capital de los asociados, pocos socios para la administración y escasas instancias de Asamblea, entre otras).

En la Tabla 20 se presenta el análisis del estatuto de la cooperativa.

Tabla 20

Toma de decisiones en la cooperativa C según estatuto

Contenido de decisiones	Consejo Directivo (CD)	Asamblea
Domicilio legal de Coop.	Sí	----------
Ingreso a Coop.	Sí. Condiciones y procedimiento en estatuto.	----------
Exclusión de Coop.	Sí. Causales explicitadas en el estatuto.	El excluido por el CD puede apelar ante Asamblea.
Suspensión	Sí. Causales explicitadas en el estatuto.	El suspendido por el CD puede apelar ante Asamblea.
Aspirantía	Sí. Procedimiento definido en estatuto	----------
Patrimonio social- Recursos económicos	Reglamenta el capital social, por las partes sociales que brinda cada socio.	Puede resolver otros aportes (más allá de los establecidos de forma previa).
Distribución de excedentes	----------	Regulado en estatuto. La Asamblea puede modificar aportes en beneficio de la cooperativa.
Competencias	Gestión económica y social. Encargado de ejercer la administración de la entidad. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de Asamblea. Dirigir, administrar y representar a la cooperativa y organizar sus servicios. Convocar a asamblea general. Efectuar toda clase de operaciones comerciales y de servicio. Celebrar contrato con terceros. Resolver la comparecencia de la cooperativa ante las autoridades oficiales o administrativas. Considerar y decidir sobre las solicitudes de ingreso y renuncia de los socios.	Define si cargos de Consejo Directivo, Comisión fiscal y otras comisiones son rentados (también monto) u honorarios. Elección de integrantes de Consejo Directivo y comisiones. Resolver sobre apelación interpuesta por los socios suspendidos o excluidos por el Consejo Directivo. Reforma de estatuto y reglamento interno. Acordar asociación o fusión con otras cooperativas y afiliación a otros organismos. Autorizar al Consejo Directivo para la adquisición de bienes (inmuebles y muebles). Acordar la fusión, incorporación, disolución o cambio sustancial del objeto social. Modificar, enmendar o revocar cualquier decisión de órganos y comisiones especiales de la cooperativa. Decidir transformación de cooperativa en otro tipo de entidad jurídica.
Reforma del estatuto	----------	Causales explicitadas en el estatuto.
Disolución de la cooperativa	----------	Causales explicitadas en el estatuto.

Fuente: Autoría propia.

Corresponde destacar aquí que quienes deben resolver respecto a la intención de una persona a integrarse como socio a la Cooperativa es el Consejo Directivo.

Contrario al estatuto es como ha ocurrido, donde los socios reunidos en Asamblea han presentado los obstáculos para incorporar a nuevas personas, ocurriendo esto desde su fundación.

Llamativo es observar también que los directivos (quienes deberían ser quienes resuelvan respecto a la incorporación o no de nuevos asociados) son quienes presentan como dificultad el ser pocos asociados, aspecto ya manifestado anteriormente.

Otro aspecto para considerar en esta organización es la cantidad de situaciones a resolver desde el Consejo Directivo contra la modalidad de trabajo caracterizada por falta de encuentros fijados de antemano, resolviendo mediante comunicación telefónica o encuentros fortuitos.

Para profundizar en el estudio de la toma de decisiones, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 21
Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa C

Categoría	Subcategorías	Contenido
Toma de decisiones	Temáticas fundamentales	Construcción del Proyecto Educativo Institucional. Económicas destinadas a la supervivencia o crecimiento de la cooperativa de forma de poder afianzar el liceo. Rol del cooperativista y cómo se plasma.
	¿Quiénes participan? ¿De qué modo?	Consejo Directivo en decisiones importantes. Asamblea de socios en decisiones que involucran la vida de la cooperativa (decisiones estratégicas). De forma cotidiana el Director institucional No hay elementos que refieran a la modalidad.
	Lo importante vs. lo urgente	Importante: Despedir a administrador autoimpuesto y tomar riesgo de que les envíe el desalojo del local. Dejar de pagar el alquiler al enterarse que el exadministrador desviaba el dinero y no llegaba a los dueños. Enfrentar intimación de pago y cedulón de desalojo (por la situación anterior). Urgente: Pago de aguinaldo y salario vacacional en cuotas por no poder hacerlo de otra forma. Despido de adscripto por mal desempeño, situación económica y descenso de cantidad de alumnos.

Categoría:	Subcategorías:	Contenido: (continuación)
	Decisiones no acertadas	Aceptar la incorporación del exadministrador en la cooperativa. No haber despedido docentes y funcionarios en el momento justo, por no dilapidar dineros necesarios para cubrir necesidades básicas. Mantenerlos generó pérdida de alumnado.
	Acceso a la información	Sin elementos de interés.
	Comunicación de decisiones	En Asamblea de socios, salas de docentes, WhatsApp.

Fuente: Autoría propia.

Las temáticas fundamentales se componen de temas institucionales y de la organización cooperativa. Se atiende la construcción del proyecto educativo institucional, aunque por otro lado surge el temor de no poder dar continuidad a la obra educativa. Para ello las decisiones pasan fundamentalmente por motivos económicos, concretamente: aporte continuo de capital por parte de los socios.

No ha podido distinguirse de qué modo operan para la toma de decisiones, aunque se destaca la participación del Director en el funcionamiento cotidiano del liceo, el Consejo Directivo en las decisiones de gestión y la Asamblea de socios en decisiones estratégicas.

Analizando tanto las decisiones importantes como las urgentes, surge como constante en cada una de ellas el aspecto económico. En tal sentido, las decisiones no acertadas en parte también tienen que ver con ello.

No se ha declarado qué medios utilizan los directivos para el acceso a la información.

La comunicación, según lo que se deba transmitir, se realiza en salas docentes, medios digitales y Asamblea de socios.

5.1.4 Cooperativa D.

Entrevista presencial a miembros de Consejo Directivo y Directores y entrevista digital a miembros de Consejo Directivo. Descripción análoga a la cooperativa A.

En el desarrollo de las entrevistas se ha comentado a los directivos la intención de incorporar al trabajo de campo la observación de sesión de Consejo Directivo. Se comprometen a convocar al investigador a una reunión. En ningún momento lo han hecho.

No se realiza análisis documental ya que, como fue informado anteriormente, opta la cooperativa por no enviar su estatuto.

Aspectos referidos al proceso fundacional.

La cooperativa se crea en el año 1999. Previamente (desde el año 1976) el liceo estaba a cargo de una congregación de religiosos. La misma se retira del lugar donde estaba radicada la obra educativa, ofreciendo a los docentes hacerse cargo del liceo (previamente habían hecho algo similar a nivel de primaria, creándose así una cooperativa a cargo de maestros, la cual nada tiene que ver con esta de secundaria). La iniciativa de que la institución sea administrada por una cooperativa surge de la propia congregación religiosa. No se ha podido recibir más detalle en lo que respecta al proceso fundacional, debido a que ninguno de los entrevistados (integrantes de Consejo Directivo, Director y Subdirectora) formó parte del proceso, incluso se destaca que se mantienen en la organización tan solo dos socios fundadores.

Descripción de la institución en lo referido a personal, cursos y estudiantes.

La propuesta educativa liceal presenta actualmente cursos en los distintos niveles de ciclo básico con 38 estudiantes. La matrícula y cantidad de cursos ha ido descendiendo año a año ya que en el 2018 había 90 en cursos de 1° a 5°, y en el 2019 fueron 75 estudiantes en total repartidos en ciclo básico y dos cursos de bachillerato (4° y 6°).

Trabajan en la institución 19 socios de la cooperativa y 10 funcionarios contratados. Se han producido en total 10 incorporaciones de nuevos socios a la cooperativa (en los años 2018 y 2019), no generándose ingresos en 2020. En los mismos años, se han dado 6 egresos en el primer caso y 2 en el segundo. Algo que llama la atención es la alta rotación de personal

contratado, ya que en cada año la cantidad de funcionarios contratados coincide con la misma cantidad de personas que ingresan por primera vez a trabajar en el liceo. siendo 11; 8 y 10 respectivamente.

Gestión de la institución educativa y administración de la cooperativa.

Todos los miembros del Consejo Directivo asumen funciones en el año que se inicia la investigación (2018) como consecuencia de la renuncia de todos los integrantes del Consejo Directivo anterior. Por otra parte, la Dirección (Director y Subdirector) ha cambiado de forma continua ya que las personas que asumen funciones en el 2018 son diferentes a las que se encuentran en el 2019; incluso en el 2020 el Director sigue siendo el mismo, pero la Subdirectora pasa a ocupar cargos de coordinadora y de apoyo a la dirección.

Particularmente, es de interés el caso del Director, el cual en entrevista revela algunas de las dificultades que atraviesa la institución.

> Estoy vinculado como Director […] en circunstancias en que yo realmente venía a renunciar a la cooperativa, trabajaba como Profesor desde años anteriores […]. Como el bachillerato desapareció (donde yo daba clases), no me sentía muy cómodo en 4to siendo partícipe en una cooperativa en la que yo no contribuía, es decir, veía en el grupo de trabajo de la cooperativa que se reunían, la desesperación de los directivos para lograr ciertas reuniones, y que nunca hubiera un quorum aceptable de gente, no funcionaba bien la cooperativa, me daba vergüenza ver cómo trabajaban mis compañeros y yo no participaba, entonces yo vine a renunciar a la cooperativa. Aparte hubo un cambio de Directiva por unos problemas, entonces era mejor limpiar y sanear todo, paralelamente a la renuncia me ofrecí para lo que pudieran necesitar esporádicamente, porque estaban pasando una situación bastante complicada, económica, sobre todo. Y en esas circunstancias es que me dicen si no quería ser Director, que no podían pagar al Director del año pasado. Entonces, ¿por qué yo?

(pregunto), soy un profesor de séptima categoría, reúno las condiciones que se exigen, le digo, ¿por qué no tú? a la Presidenta, comenta: porque ya soy Presidenta de la cooperativa, la otra persona que podía ser tiene un problema con secundaria (sumario) como que se iba a generar un problema a la cooperativa salir a buscar a un Director, -que no se podía pagar-, que reuniera las condiciones. La idea es que el Director pudiera ser cooperativista (el que cesó no lo era) así no implicaba ese gasto que no se pudiera pagar. Mis horarios son un poco complicados (comenta), ¿qué tengo que hacer? Estar un rato en la mañana, aquí los Cooperativistas trabajan diez horas cobran cinco horas, la condición para que esto siga funcionando es que los Cooperativistas cobran la mitad de las horas que trabajan y casi todo el mundo tiene que ser cooperativista porque no se puede pagar aparte. O perteneces a la cooperativa o te vas. Si soluciona algo a la cooperativa que yo sea Director, no es lo mío. No es mi perfil estar dirigiendo y administrando: no es lo mío, en esas circunstancias es que soy Director (Director, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Respecto a la administración cooperativa, tan solo un entrevistado menciona que en algún momento se pensó cambiar de modalidad, aunque se desiste de forma inmediata por las dificultades que presentaba la transformación.

Los entrevistados marcan como momentos claves en la institución, incorporaciones (de nuevos socios a la cooperativa y de exalumnos al plantel docente), modificaciones estatutarias, crisis económicas, elección de un correcto Equipo de Dirección y la pérdida de alumnado por razones que no tienen que ver con lo económico. Se evidencia la continua disminución como ya se ha sido descrito anteriormente: en 2 años se ha reducido en casi dos tercios. Sobre este último punto profundiza una persona, indicando que al retirarse la presencia de la comunidad religiosa algunos estudiantes han optado por no seguir vinculados al Colegio. Es necesario aclarar que los religiosos si bien ya no están a cargo de la

administración liceal, mantienen vínculo con ella a través de distintas actividades que son características de la propuesta educativa del colegio.

Referido a la reunión de los socios en Asamblea, coinciden todos los integrantes del Consejo Directivo en decir que se reúnen semanalmente. Se trabaja en los encuentros aspectos pedagógicos, financieros y de estatutos (los cuales no se han aprobado aún, situación un tanto extraña atendiendo a la antigüedad de la cooperativa).

Fiel reflejo de cómo se planifica y desarrollan los encuentros en Asamblea es la siguiente declaración: “Todos los martes después de la coordinación invitamos a los cooperativistas, porque siempre hay cosas que tratar, cosas que acordar […] hay gente que no viene nunca” (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 31 de octubre, 2018). No se posee más elementos que permitan una mayor descripción de cómo ocurren los encuentros.

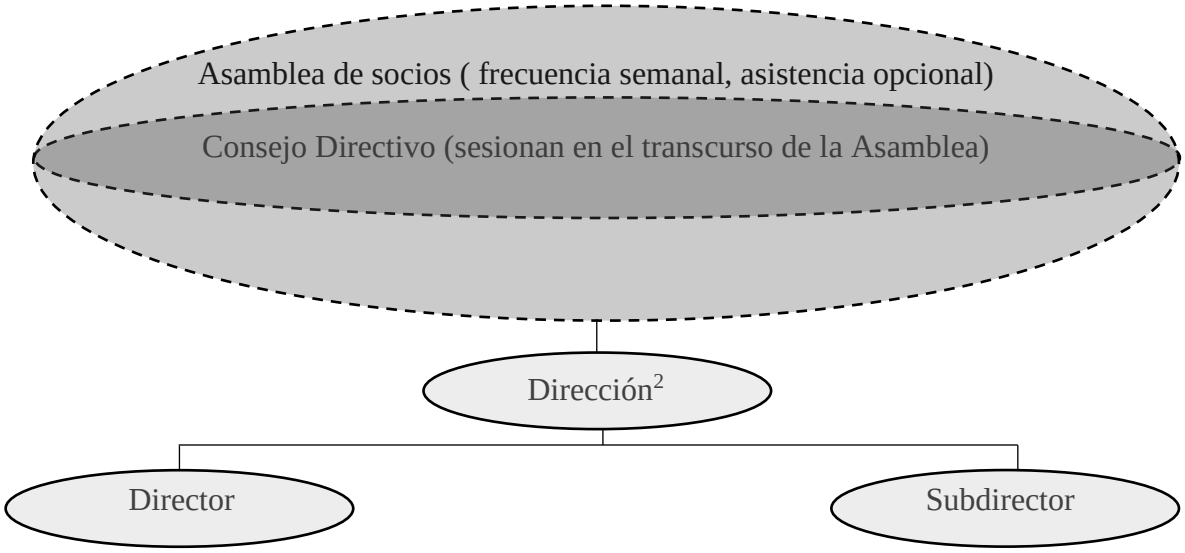
Por otro lado, la sesión de Consejo Directivo se desarrolla en simultáneo con la Asamblea (no de forma independiente).

Los miembros del Consejo Directivo indican que se comunican de forma permanente para resolver emergentes, principalmente por WhatsApp.

La coordinación entre el Consejo Directivo y el Equipo de Dirección se genera de forma esporádica, aunque utilizan también el tiempo de coordinación docente institucional, para trabajar allí de forma conjunta.

La toma de decisiones en la cooperativa D se presenta en la siguiente figura (Figura 6) bajo la estructura de organigrama.

Figura 6
Organigrama de funcionamiento en aspectos referidos a la toma de decisiones en la cooperativa D



Fuente: Autoría propia

En la representación puede observarse que en la práctica:

- Las sesiones de Consejo Directivo y de Asamblea ocurren en simultáneo.
- La participación/asistencia a la Asamblea es irregular por parte de los socios cooperativistas, desarrollándose inmediatamente después del encuentro de coordinación docente.
- La toma de decisiones se desarrolla en el Consejo Directivo – Asamblea.
- El Consejo Directivo no sesiona en ningún momento de forma independiente.

Proyecto educativo de la institución.

No existe proyecto educativo de centro ni proyecto de dirección, cuando se ejecuta el trabajo de campo. Se declara por parte de los entrevistados que ambos se encuentran en construcción. En el primero, participan el Equipo de Dirección y el Consejo Directivo con apoyo de los docentes cooperativistas y contratados, haciendo uso del espacio de

[2] De los cuatro casos estudiados, es la única institución que tiene Director y Subdirector. Extraña esta situación atendiendo a la cantidad de alumnos y docentes, pues se trata de una institución pequeña.

coordinación. En la elaboración del proyecto de dirección está trabajando el Consejo Directivo.

Administración de recursos económicos y humanos.

No se ha constatado que exista un presupuesto, se deduce que se estaba armando en el desarrollo del trabajo de campo. Algunos entrevistados han manifestado estar atravesando por serias dificultades económicas, situación de déficit permanente, capitalización de la mitad del sueldo. En el armado del presupuesto trabaja el Consejo Directivo con el apoyo de la Asamblea.

El personal docente es seleccionado por el equipo de dirección y el personal no docente por los socios, en Asamblea. Se evalúan los méritos (en caso de haber más de una opción), aunque han declarado algunos que en varias circunstancias se resuelve con inmediatez. Últimamente no se han dado ingresos a la cooperativa, aunque se ha invitado con frecuencia a los trabajadores a asociarse. Esto es debido a causas económicas (ya que los trabajadores contratados si pasan a formar parte de la cooperativa tienen que capitalizar inmediatamente parte de su sueldo de forma permanente). No se han generado exclusiones de las cooperativas, aunque han manifestado los entrevistados que algunas personas tienen causales para ser excluidas por inasistencias frecuentes a Asambleas.

Formación de los integrantes del Consejo Directivo.

En cuanto a la formación docente, particularmente dos son maestros y uno es profesor (aspecto no menor teniendo en cuenta que es una cooperativa de profesores). Ninguno de los integrantes del Consejo Directivo tiene estudios referidos a la administración cooperativa o gestión educativa. Es revelador el comentario expresado ante la pregunta que refiere a tal situación al momento de desarrollar la entrevista: “creo que me estoy dando cuenta ahora que yo no sé si estoy preparada para esto” (integrante 2 del Consejo Directivo, comunicación personal, 31 de octubre, 2018).

Información complementaria relevante para el análisis.

Para este caso, se encuentran las categorías emergentes definidas en la Tabla 22:

Tabla 22
Descripción de las categorías emergentes para el caso de la cooperativa D

Categorías	Subcategorías	Contenido
Aspectos relevantes de la gestión cooperativa de la institución educativa	Liderazgo en la toma de decisiones	No se constata.
	Aprendizaje organizacional	No se constata.
	Disfunciones entre reglamento y funcionamiento cotidiano	No se presenta estatuto.
Aspectos destacados por los entrevistados del funcionamiento cooperativo	Preocupaciones	----------
	Dificultades	Desconocimiento del funcionamiento, cooperativo y estatutos. Problemas de comunicación por parte del Consejo Directivo anterior. Falta de apoyo por parte de los cooperativistas. Dificultades económicas y financieras permanentes. Contratación de personal docente "al primero que se encuentre". Descuidos en atención a aspectos del Consejo Directivo por dedicarse a aspectos pedagógicos. Participación de algunas personas en las actividades de la administración cooperativa (Asamblea de socios). Falta de experiencia en administración. Asistencia y participación irregular a Asambleas por parte de los socios. En sesión permanente “por teléfono”.
	Fortalezas	Los que participan de forma activa en la cooperativa (no son todos) trabajan con compromiso y de forma confortable.
	Logros	----------
Comentarios de interés que quedan por fuera de las categorías anteriores	----------	Sin elementos de interés.

Fuente: Autoría propia

El análisis acusa la situación delicada de la cooperativa por varios motivos: no se han encontrado elementos de aprendizaje organizacional en una entidad con más de veinte años

de funcionamiento, ninguna persona lidera el funcionamiento de la cooperativa, dificultades económicas y financieras permanentes, desconocimiento del funcionamiento cooperativo y falta de apoyo de algunos socios.

En la Tabla 23 se presentan los aspectos referidos a la toma de decisiones en la organización:

Tabla 23

Toma de decisiones en la organización según directivos de la cooperativa D

Categoría	Subcategorías	Contenido
Toma de decisiones	Temáticas fundamentales	Funcionamiento de la cooperativa. Económicas y a nivel liceal, decisiones pedagógicas.
	¿Quiénes participan? ¿De qué modo?	En lo pedagógico el Equipo de Dirección y el Consejo Directivo. El Consejo Directivo y la Asamblea (responden 2 integrantes). Otro indica que el Consejo Directivo resuelve y consulta a la Asamblea.
	Lo importante vs. lo urgente	Importante: Elección de Equipo de Dirección e ingreso de cooperativistas. Capitalización constante de sueldo de cooperativistas. Continuar solo con grupos de ciclo básico. Continuidad de la cooperativa. Urgente: Seguir con el funcionamiento de la cooperativa. Resolver situación de deudores.
	Decisiones no acertadas	Permitir la ausencia del Director en horario de clases. No realizar Asambleas por mucho tiempo. Falta de información brindada del Consejo Directivo a cooperativistas durante algunos años.
	Acceso a la información	Profesionales que consultan
	Comunicación de decisiones	En Asamblea de socios, reuniones, correo electrónico, WhatsApp.

Fuente: Autoría propia.

Dentro de las decisiones de mayor importancia se destacan las económicas debido al aporte de capital por parte de los asociados y las pedagógicas, con seguridad estén relacionadas a la conformación o no de los distintos grupos y orientaciones.

No ha sido informado el modo empleado para proceder a tomar decisiones, solo han indicado quienes participan, encontrando respuestas discordantes y hasta algo confusas. Esto podría estar relacionado a la dificultad indicada anteriormente: desconocimiento del funcionamiento cooperativo.

Una decisión que ha sido importante y en simultáneo urgente es la continuidad de la cooperativa. Aquí se encuentra otro elemento que permite confirmar la delicada situación en la que se encuentra ella (y por extensión la institución educativa, al menos bajo la administración cooperativa). Otros temas importantes y urgentes comparten los motivos económicos. La elección del Equipo de Dirección ha sido marcada como un tema importante también. Nuevamente no se dispone de mayor información, la cual podría dar a entender por qué está integrado por Director y Subdirector si se trata de una institución educativa pequeña.

La referencia a los medios que utilizan para el acceso a la información es muy genérica.

Al igual que en el caso anterior, la comunicación, según lo que se deba transmitir se realiza en reuniones, medios digitales y Asamblea de socios.

Podrá observarse aquí la faltante del análisis de la toma de decisiones de forma regulada. Recordar (como fue informado anteriormente), que no presenta el estatuto para poder contemplarlo en la ejecución de la investigación.

6. Discusión de los resultados

6.1 Semejanzas y diferencias entre las cooperativas de la muestra respecto al modo de administración de la institución y los procesos de toma de decisiones

Del análisis de las distintas cooperativas se encuentra que sus historias y particularidades hacen difícil agruparlas y establecer rasgos comunes, sin embargo, es de destacar que pueden identificarse algunos aspectos de funcionamiento que tienen similitudes y también otros que son distintivos de cada una de ellas.

Tres cooperativas han sido creadas a partir del cierre de organizaciones que existían anteriormente como instituciones educativas, con otra modalidad de administración. Sus socios fundadores son parte del personal anterior, que se nuclean haciéndose cargo de la institución, con la intencionalidad de no perder sus fuentes de trabajo.

Distinto es el caso de la cooperativa restante, la cual es creada por un colectivo de personas que se reúne, dando origen a una nueva institución que no existía de otra forma anteriormente, haciéndose cargo de su administración de forma cooperativa. La gestación permite atender el reclamo de la comunidad (que los estudiantes del colegio tengan la oportunidad para seguir sus estudios en un liceo confesional que no existía, dando continuidad al proceso iniciado en primaria). La opción cooperativa es tomada por ser la más accesible para iniciar un liceo y por el deseo de generar igual grado de responsabilidad en la toma de decisiones por parte de sus integrantes.

Como constante en organizaciones creadas para mantener fuentes de trabajo se ha podido hallar que, los socios cooperativistas han tenido que recurrir a la capitalización de sueldos para la subsistencia de la cooperativa. En particular, en dos casos es una práctica que se desarrolló durante el trabajo de campo (con la posibilidad de que se siga haciendo aún).

Según cada caso, la mayoría o la totalidad de los entrevistados de cada Consejo Directivo han manifestado no haber optado en ningún momento por cambiar el modelo de administración cooperativo.

El padrón social de las cooperativas ha sido afectado desde su fundación en múltiples sentidos. En todos los casos, se han generado renuncias, sin embargo, en la mitad no se ha generado ninguna incorporación desde el origen, aunque en ambos casos esté explicitado en su estatuto, las condiciones y el procedimiento para hacerlo. Particularmente, en una de ellas se han generado varias solicitudes a lo largo de la historia, aunque siempre han sido denegadas. En esa misma cooperativa se da el único caso de una cooperativa que ha excluido a un socio.

Para la totalidad de cooperativas que han presentado el estatuto, se ha podido establecer una gran cantidad de similitudes en cuanto a su estructura, contenido, pero particularmente en el interés de esta investigación: sobre la definición de a quién compete tomar diversas decisiones (de forma prestablecida). Posiblemente esto sea debido a que, al ser todas cooperativas de trabajo, siguen un modelo de redacción de su estatuto, más allá que la ley N°18.407 indica cuál debe ser su contenido. Aun así, se perciben diferencias en el funcionamiento interno respecto a la toma de decisiones.

Respecto a la reunión de socios en Asamblea, se genera la distinción entre dos cooperativas que la realizan de forma muy frecuente (encuentros semanales o quincenales) y las dos restantes que generan reuniones de tal tipo de forma más esporádica (dos o tres encuentros en el año). Según a la cooperativa que refiramos, el funcionamiento del encuentro es diverso. En una de las que se encuentran frecuentemente, las resoluciones son con asistencia regular de socios a la Asamblea. En los encuentros el Consejo Directivo presenta avances en el abordaje de las diferentes temáticas a tratar, con posibles decisiones a tomar las cuales son confirmadas o revocadas.

Las cooperativas que se reúnen en Asamblea con menor asiduidad tienen un carácter resolutivo, pero también informativo (decisiones que ha tomado el Consejo Directivo e interesa compartir con sus socios).

Por último, en la restante, del encuentro participan los socios para decidir de forma conjunta, aunque la asistencia a la Asamblea es bastante irregular.

Asimismo, es variado el funcionamiento de cada Consejo Directivo. Una cooperativa ha adquirido autonomía para su funcionamiento (antes no lo hacía) aunque no ha logrado aún la independencia para decidir (según sus competencias), en otro caso se generan reuniones para tomar decisiones como órgano de administración permanente, la tercera variante es la de un Consejo Directivo que sesiona informalmente (predominando la comunicación telefónica) y la última variedad está dada por un Consejo Directivo que funciona de forma simultánea a la sesión de Asamblea y se comunican frecuentemente entre sus directivos para resolver los emergentes que surjan. Aquí se distingue una cooperativa de las restantes por la modalidad en la que eligen a los representantes para el Consejo Directivo. Mientras en tres cooperativas la elección es en base al padrón social (con ciertos requisitos), en la restante se presentan listas de socios que aspiran al órgano. También se distingue esta organización de las restantes, por ser la única que tiene establecido de manera formal un encuentro semanal entre el Consejo Directivo de la cooperativa con el Director de la institucional, particularmente le llaman Consejo de Dirección y tiene potestad para la toma de algunas decisiones. En las otras, los encuentros entre el Consejo Directivo y el Director se producen de forma ocasional (y no preestablecida). Como regularidad, cada Consejo Directivo está integrado por docentes (en su totalidad o al menos en una mayoría), aunque en solo uno de ellos, algunos integrantes tienen formación específica en gestión cooperativa y en otro un solo integrante tiene formación específica en Gestión Educativa.

Otro punto sobre el cual se encuentran concordancias y discrepancias refiere a la permanencia en el tiempo del Director en cada institución ya que, en tres casos, el Director es la misma persona desde su fundación, en la restante cooperativa ha variado con frecuencia. Las diferencias aparecen en el sentido de que, en dos cooperativas el Director era el mismo tanto en la institución anterior (previa a la fundación de la cooperativa) como en la situación actual (administrada por cooperativa). Incluso, para dicha situación se encuentra otra diferencia, en un caso el cargo es a término, y está sometido a evaluación, mientras que en el restante no cumple con tales condiciones. La cooperativa que se funda junto al inicio del liceo ha mantenido a su Director, el cual tiene contrato a término, es evaluado por la cooperativa y ha sido reelecto en una oportunidad. Vale aclarar que, si bien no existe un tope de reelecciones que esté reglamentado, el colectivo de socios cooperativistas considera conveniente que el Director no se perpetúe en el tiempo. De forma espontánea en el futuro, se recambiará a la persona que actualmente ocupa dicho cargo, incluso ya el Director ha comenzado a promover la transición.

Del proyecto educativo de centro, se ha podido establecer como generalidad, que en todos los casos participan los docentes (socios y contratados), aunque en tan solo dos casos se ha podido constatar su existencia, en los restantes al momento de ejecutar el trabajo de campo se encontraba en construcción.

En cuanto al proyecto educativo de dirección, una sola institución no lo tiene (coincidiendo que tampoco presenta proyecto educativo de centro). Para las tres instituciones restantes, la participación en su construcción es variada, aunque en todas aparece la figura del Director acompañada de otros agentes.

Respecto a la administración de recursos económicos, se ha encontrado que dos instituciones trabajan con presupuesto, participando de su diseño tanto el Director como el Consejo Directivo de la organización. Es posible también encontrar una diferencia entre ellas,

ya que en la cooperativa A el Consejo Directivo y Director presentan el presupuesto ante la Asamblea de socios para su aprobación, la cooperativa B tiene autonomía para su ejecución y colabora el administrador.

En la selección de personal aparecen algunas similitudes. En tres cooperativas el personal docente lo elige el Director y el personal no docente lo decide el Consejo Directivo o la cooperativa. En la restante, a excepción de los funcionarios de docencia indirecta (responsabilidad del Director), la decisión está a cargo de la Asamblea de socios.

Ante la consulta realizada sobre qué medios utilizan los miembros del Consejo Directivo para el acceso a la información de forma que les permita tomar decisiones, aparecen fundamentalmente diferencias y una similitud entre las cooperativas. Un caso no da información al respecto, en otros se brindan referencias muy genéricas (estudio contable y asesoramiento de profesionales) y tan solo una cooperativa menciona y discrimina claramente desde qué ámbitos reciben información para la toma de decisiones, destacando aquí como factor el vínculo con otras cooperativas, normativa de cooperativas, así como también miembros de la organización y de la institución.

En cuanto a decisiones no acertadas, aparece como semejanza en tres cooperativas las que refieren a la inadecuada comunicación de decisiones. En un caso porque se hacía de forma muy esporádica, no permitiendo ello conocer el estado de situación real de la cooperativa a tiempo presente. En otro, debido a que se malinterpretó la decisión, provocando eso dificultades en el funcionamiento. En el que resta, la falta de información (por falta de formación específica en administración cooperativa) también provoca dificultades en el funcionamiento.

A diferencia de lo anterior, la restante cooperativa presenta decisiones no acertadas vinculadas a las áreas económicas y pedagógicas (en este último caso coincidiendo también con otra organización).

La comunicación de las decisiones adoptadas por los miembros del Consejo Directivo se realiza en Asamblea de socios, siendo esto una característica en común que presentan las cooperativas de la muestra. Por otro lado, se encuentra una divergencia en cuanto a la información brindada al personal contratado y en general al colectivo docente; ya que solo una cooperativa canaliza y presenta la información por medio de su Director, las restantes hacen uso de diversos medios, encontrándose como patrón común el uso de medios digitales de comunicación, en particular WhatsApp.

6.2 Diálogo entre los resultados obtenidos, los objetivos y el marco teórico

El objetivo general de la investigación ha sido conocer el proceso de gestión y toma de decisiones en una muestra de instituciones educativas administradas por cooperativas de profesores de educación secundaria en el Uruguay.

A las luz de los resultados, se evidencia claramente la diversidad de modalidades de administración de las cooperativas que integran la muestra, a pesar de estar formadas ellas por los mismos órganos y tener el mismo propósito: el de gestionar cooperativamente un instituto de enseñanza secundaria.

Volver a los objetivos específicos permite evidenciar con claridad los hallazgos de la investigación realizada. En relación a la sistematización y categorización de decisiones (primer objetivo específico) podemos decir que respecto al procedimiento empleado para la toma de decisiones, resulta llamativo (para la totalidad de las organizaciones que integran la muestra) no hallar prácticamente respuestas que permitan conocer cómo se desarrolla dicho proceso, en algunas circunstancias las referencias son sumamente escuetas y en otros casos no se responde a la pregunta dirigida a conocer la modalidad, aunque se poseen elementos para analizar cómo se procede en cada organización, como puede leerse en la descripción que se realiza a continuación de forma conjunta al explicitar quiénes son los agentes encargados de la toma de decisiones.

En la participación para la toma de decisiones en la cooperativa, se han encontrado más diferencias que similitudes. En primer lugar, en un caso las respuestas no concuerdan entre los entrevistados, ya que uno menciona que las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo son sometidas a consideración por parte de la Asamblea (cooperativa D) y otros dos miembros distinguen entre los dos órganos para la toma de decisiones de manera independiente (Consejo Directivo y Asamblea). No coinciden en ningún caso lo indicado aquí con las respuestas dadas por las mismas personas en otro momento, las cuales han declarado que trabajan de forma conjunta el Consejo Directivo con la Asamblea para la toma de decisiones.

De los restantes casos, en una organización (cooperativa C) es posible afirmar que las decisiones estratégicas están a cargo de la Asamblea de socios, mientras que las decisiones que se pueden catalogar como de gestión, están a cargo del Consejo Directivo. Como ya se ha indicado, la convocatoria a encuentro en Asamblea es esporádica. Es relevante recordar aquí que el Consejo Directivo mantiene reuniones informales y solo con una parte de los miembros, según la disponibilidad y presencia de ellos en el liceo. Mantienen también comunicación telefónica permanente.

En otro caso (cooperativa B), se distinguen claramente tres órganos de decisión (Consejo Directivo, Consejo de Dirección y Asamblea de socios), las decisiones estratégicas quedan a cargo de la Asamblea y en las decisiones cotidianas (de gestión y operativas) participan los otros órganos restantes, según su competencia, teniendo sus integrantes claridad sobre quién debe proceder.

En la cooperativa restante, el Consejo Directivo no tiene en la práctica cotidiana la posibilidad de decidir, todo lo tratado pasa por la Asamblea para su aprobación (cooperativa A). Si bien esto ha generado alguna disconformidad, el propio Consejo Directivo permite que esto así sea, aunque al menos, a diferencia de lo que ocurría en los orígenes de la cooperativa,

el Consejo Directivo se reúne previamente y asiste a la Asamblea con una postura adoptada frente a las temáticas a trabajar. Lo novedoso está aquí en el análisis desde los miembros del Consejo Directivo, la toma de decisiones inicialmente se realiza en dicho órgano, que posteriormente es respaldado (o no) por los demás miembros reunidos en Asamblea.

Según el caso del que se trate, surge como principal hallazgo que el modo en el que se toman las decisiones y quienes allí participan, en la mayoría de los casos está reducido a un grupo de personas. Solamente en la cooperativa A participan todos los integrantes de la cooperativa. Esto podría deberse a que es una cooperativa nueva y en crecimiento, al igual que el liceo que gestionan y no son muchos sus integrantes. La toma de decisiones allí es colectiva debido a que todos aportan elementos para las demandas que van surgiendo, más aún, cada socio/docente es responsable de un área académica para la contratación de otros profesores cuando son necesarios. Esto no implica necesariamente la conformidad de su Consejo Directivo, ni que ellos estimulen que así se deba proceder. Algunos directivos han insinuado que perciben falta de confianza en el Consejo Directivo. Reconocen también que no cumplen con su función (la de administración permanente de la Cooperativa) ya que discuten previamente los temas a tratar, pero la decisión final a adoptar necesariamente tiene que pasar por los asociados reunidos en Asamblea. Al parecer, el interés aquí no está en colaborar e involucrarse, sino guiado por no perder el control de las decisiones que se adoptan. Seguir operando de este modo, posiblemente entorpezca el funcionamiento de la organización, ya sea por desgaste de los directivos de turno o incluso por el resto de los asociados.

En otro caso (cooperativa B) la toma de decisiones depende principalmente del conjunto de personas con cargos de responsabilidad de dirección (sean los propios integrantes del Consejo Directivo o la Directora liceal). Según la decisión a tomar, proceden de forma conjunta o actúa una u otra parte. La participación de los restantes socios para decidir es

ocasional, aunque algunos miembros (administrador) colaboran en el proceso de toma de algunas decisiones cotidianas. Aquí la fusión generada entre la dirección y el Consejo Directivo se percibe como una modalidad interesante, ya que para la toma de decisiones se tiene en cuenta el funcionamiento institucional, pero también la situación en la que se encuentra la cooperativa. Que sea mayor el tiempo destinado al trabajo conjunto entre las partes mencionadas que el propio tiempo dedicado al trabajo en Consejo Directivo no es un hecho menor.

En las restantes cooperativas, no se han podido identificar con claridad procedimientos definidos para la toma de decisiones, más bien podría decirse que son situaciones sin regulación. En la cooperativa C, el conjunto de decisiones de índole pedagógico, son responsabilidad fundamentalmente del Director y se ha encontrado cierta claridad al respecto, en cambio todo lo que está relacionado al conjunto de decisiones que hacen al funcionamiento de la cooperativa, denuncian su mal funcionamiento por ausencia de encuentros para analizar situaciones y un cúmulo de dificultades que actualmente se presentan o se han suscitado en el pasado, lo que hace suponer que es lógico que esto ocurra, si no se encuentran más que personas en roles de administración cooperativa, que operan según se van dando las circunstancias y no analizando y proyectando a la organización cooperativa.

De forma análoga opera en la toma de decisiones la cooperativa D, aunque aquí el desconcierto pasa tanto por sus integrantes del Consejo Directivo como por su Director liceal (el cual el día que fue a renunciar a la cooperativa terminó asumiendo en dicho rol). Esta cooperativa pretende que las decisiones sean tomadas de forma colectiva, utilizando para ello el tiempo de Asamblea y funcionando en simultáneo con el Consejo Directivo. No parece ser la mejor opción si quienes integran el Consejo Directivo no asumen el liderazgo que les

compete, dirigiendo y orientando al resto de los asociados en los procesos de cambio que deben desarrollarse para revertir una situación que tiende hacia su desaparición.

Sintetizando, podría expresarse que el funcionamiento cooperativo está dirigido a desarrollar procesos de mejora, particularmente: adecuarse a lo que establece la ley (cooperativa A), organización del funcionamiento en comisiones de trabajo de socios (cooperativa B), asimilar las obligaciones que implica para una persona formar parte de este tipo de organización (cooperativa C) y resistir el continuo deterioro de la organización, al punto de poner en riesgo su continuidad (cooperativa D).

Para el funcionamiento liceal, en algunos casos la información brindada es genérica, en otras oportunidades es restringida, indicando que desde el Consejo Directivo se colabora con la construcción del Proyecto Educativo Institucional (cooperativa C), o se apoya la revisión y atención a la Misión y Visión institucional (cooperativa B).

Es aquí de interés observar algunas de las decisiones importantes y urgentes que se han tomado en las distintas cooperativas, según sus directivos, para ello se presenta la Tabla 24.

La misma sintetiza el contenido de cada clasificación de las decisiones según lo expresado por los directivos de cada cooperativa.

Es necesario recordar que, en la cooperativa C responde solo un integrante. Para el resto de los casos, están incluida las respuestas de todos los miembros.

Tabla 24
Decisiones importantes y urgentes en las Cooperativas

Cooperativa	Decisiones importantes	Decisiones urgentes
A	Mejoras de servicio (infraestructura y mobiliario). Contratación docente	Préstamo a cooperativista, reestructura de comisión fiscal, derivación de deudores a estudio jurídico

Cooperativa	Decisiones importantes	Decisiones urgentes (continuación)
B	Armado de grupos. Lo económico contra lo pedagógico. Ampliación de propuestas de cursos. Continuidad o no de docentes en la institución. Gastos de inversión edilicia.	Control de horas de trabajo personal no docente y docencia indirecta. Aceptar nuevos ingresos a la cooperativa. Iniciar procesos de capacitaciones (cursos brindados por la institución). Gastos de reformas edilicias por exigencias de la Administración Nacional de Educación Pública.
C	Despedir al administrador tras constatar fraude. A causa de ello dejar de pagar el alquiler debido a que el dinero no llegaba a destino. Enfrentar intimación de pago y cedulón de desalojo.	Pagos de sueldos en cuotas por dificultades económicas. Despido de funcionarios por mal desempeño.
D	Elección de equipo de Dirección e ingreso de socios a la cooperativa. Capitalización constante de sueldos. Cerrar cursos de bachillerato.	Continuidad de funcionamiento de la cooperativa. Resolver situación de deudores.

Fuente: Autoría propia.

Del análisis surge que, si bien en todos los casos se toman decisiones que son estratégicas para la cooperativa, tan solo en una de ellas se reduce únicamente a ello, las restantes involucran también la dimensión pedagógica del funcionamiento institucional. Es necesario aclarar que al hacer el relevamiento no se ha solicitado que se indique quiénes han participado de las decisiones, posiblemente ha sido el Consejo Directivo, aunque por dinámica de funcionamiento de la cooperativa A se intuye que haya operado la Asamblea. Ante tal sospecha se contacta nuevamente a la organización, confirmándose que, efectivamente, es la Asamblea quien ha estado decidiendo al respecto.

Junto a ello, se puede observar que, en algunas circunstancias, prevalece la atención de emergentes de la cooperativa (en la mayoría de los casos vinculados al funcionamiento institucional), descuidándose la proyección de la cooperativa.

Para todos los casos es notoria la coincidencia en cuáles consideran que son las decisiones más importantes que se toman en este tipo de organizaciones, siendo ellas: económicas y de funcionamiento (tanto de la cooperativa como del liceo). Aparte de coincidir en sus respuestas todas las cooperativas, es llamativo también observar que se reduce tan solo a las dos dimensiones recién mencionadas.

En el caso de decisiones de índole económico, ocurre que en algunos casos es con una mirada de proyección y crecimiento, en otros de mantener el funcionamiento de la organización y regularizarlo. Según el monto de la compra o inversión a realizar, la decisión pasa por Asamblea o basta con la resolución del Consejo Directivo, en general esto aplica en la mayoría de las organizaciones.

Las decisiones estratégicas y de gestión que han podido encontrarse pasan principalmente por aspectos económicos, proyecto educativo, selección de personal. No es extraño encontrar aquí que aquellas cooperativas que trabajan elaborando un presupuesto, construyen y revisan colectivamente su proyecto educativo y poseen mecanismos definidos para la selección de personal (cooperativas A y B), funcionan de forma armoniosa respecto a aquellas cooperativas en las que se carecen de alguno o todos los puntos mencionados. Evidencias y efectos positivos de ello pueden ser el crecimiento institucional (expresado en cantidad de alumnado), deseo de permanecer o asociarse a la cooperativa o ampliar la oferta educativa.

Al analizar los procedimientos internos de gestión y toma de decisiones, los vínculos internos entre los órganos de autoridad, sus roles y desempeño en cada cooperativa de Profesores de los liceos de la muestra (confirmando el segundo objetivo específico) surge la necesidad de explicitar el rol del director, y establecer que su participación en cada institución para la toma de decisiones también presenta modalidades variadas. Aquí, a modo de síntesis, los hallazgos pasan por el vínculo generado entre el Director institucional y los

órganos de gobierno de la organización. En la cooperativa A, el Director consulta de forma permanente a los socios para las decisiones que toma. Fiel reflejo de ello es la respuesta que da dicho miembro ante la pregunta: ¿cómo describe usted el proceso de toma de decisiones en la institución educativa?

> Colectivo. No es que me lave las manos, hay decisiones que tengo que tomar. El criterio debe ser siempre desde una mirada colectiva en lo que corresponda […] Traigo una propuesta, pero me trato de asegurar que esté el terreno preparado […] fomentar un clima en el que se sientan cómodos, que tengan la oportunidad de decirme cosas (Director Cooperativa A, comunicación personal, 29 de mayo, 2019).

Cabe destacar aquí que, al tratarse de una cooperativa pequeña en cantidad de asociados y que todos los socios que actualmente integran la cooperativa dan origen a ella de forma simultánea, es sensato pensar que este proceso tienda a integrarse a la cultura propia del centro, y su estilo de funcionamiento.

En la cooperativa B, la Directora trabaja integrada al Consejo Directivo (más allá de las propias potestades para ejercer las funciones de su cargo). Su antigüedad en el cargo de forma ininterrumpida (desde 2001 a 2008 en la institución administrada por la comunidad religiosa y desde el 2008 a la fecha, en que el liceo pasa a ser gestionado por la cooperativa), el ser la única persona que se presenta a los llamados a cubrir cargo de dirección, y ser la persona que lidera el Consejo de Dirección, la inclusión de diversos agentes para la construcción del proyecto educativo de centro, el procedimiento empleado para la contratación de personal docente y la revisión y construcción del proyecto de dirección cuando se renueva el Consejo Directivo, y el hecho de no tener dificultades internas de resistencia, configura un cúmulo de evidencias que dan cuenta de su solvencia en el cargo y la conformidad por parte de los socios de la cooperativa con ella.

La cooperativa C, en tanto, destaca por ser la única en la que del Consejo Directivo forma parte también el Director. Esto le confiere la posibilidad de tomar decisiones relativas al funcionamiento institucional desde el conocimiento de la realidad de la cooperativa. Sin embargo, parecería ser una dificultad el integrar ambas áreas (Dirección y Consejo Directivo) por las propias exigencias de cada una, posiblemente descuidando permanentemente una u otra. Particularmente, las decisiones de funcionamiento institucional quedan a cargo de él, como se puede deducir del siguiente relato, con el cual coinciden en los hechos los restantes miembros del Consejo Directivo:

> Voluntad expresa del primer Consejo Directivo, y que se fue manteniendo en los demás de darles a los Directores lo que determinaron como autonomía técnica. En todo lo pedagógico el Consejo Directivo no intervenía, a excepción de que se generara algún problema de relación laboral, relación personal, o que recibiera quejas [...] En general el proyecto educativo ha salido de las direcciones y de sus equipos de trabajo. A partir del 2008, se elabora, corrige el proyecto educativo desde el espacio de coordinación institucional. Al ser yo el Director desde la fundación de la cooperativa, el proyecto educativo de centro ha tenido una continuidad en el tiempo (Director, comunicación personal, 4 de octubre, 2018).

Por último, la cooperativa D se identifica por la ~~carencia~~ presencia de una Dirección institucional de alta rotación en el tiempo, incluyendo cambios en el transcurso de la investigación. Sin ir más lejos, en la actual constitución del equipo de dirección se encuentran dos personas (Director y otra persona, que es coordinadora, pero cumple también funciones de apoyo a la dirección, aunque el año anterior dicha persona fue Subdirectora). Es entonces la única circunstancia en la que aparecen dos integrantes a cargo del equipo de dirección.

Del relato sobre las razones por la que accede a ser Director, surge que lo hace con la intención de brindar auxilio (cuando fue a presentar su renuncia), ya que el Director anterior

es subrogado por motivos económicos y la persona que podría asumir su puesto tiene un sumario en trámite frente al Consejo de Educación Secundaria. Llamativo es que pronuncie su desinterés en ser Director y más aún que reconozca que no tiene condiciones para ejercer dicha función.

En relación al tercer objetivo específico definido: indagar y caracterizar los procesos internos de comunicación de las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo a los socios cooperativistas, es posible manifestar que la comunicación a los socios en todas las cooperativas estudiadas se desarrolla en Asamblea, y únicamente en el caso de la cooperativa A se da solo allí. No hay que perder de vista que es la única cooperativa que desarrolla dichos encuentros de forma frecuente y participativa en cuanto a asistencia, dialogando allí sobre todas las situaciones. En la restante de las cooperativas se utilizan otros medios de comunicación, siendo otra constante el uso de medios digitales de comunicación (tal como WhatsApp) y reuniones presenciales. Parece ser que la comunicación tiene tan solo carácter informativo.

La cooperativa B reconoce dificultades en la comunicación de las decisiones, asociadas ellas específicamente a uno de los medios utilizados para desarrollar el proceso, específicamente el uso de WhatsApp. Teniendo en cuenta que se trata de una organización que revisa las acciones desarrolladas con la intencionalidad de mejorar el funcionamiento, no es raro que esta cooperativa tome conciencia de ello y las restantes que proceden de igual modo no lo hagan. De todas formas, en la cooperativa D también refieren a problemas de comunicación por parte del Consejo Directivo, aunque depositan dicha responsabilidad en las personas que lo integraban anteriormente.

Al indagar sobre los objetivos, surgieron otros aspectos estrechamente vinculados a la gestión y toma de decisiones dentro de las cooperativas que se exponen a continuación y se consideran otros hallazgos del estudio realizado.

Del trabajo de campo, se ha podido constatar que la mayoría de las cooperativas que conforman la muestra han sido creadas con la intencionalidad de mantener las fuentes laborales (tan solo una también lo hace por motivos ideológicos), siendo ellas causales enumeradas previamente en la literatura de nuestro país (Egger y Pérez, 2017; Stevenazzi, 2010).

En relación al origen, una cooperativa de la muestra no parece responder a ninguna de las causas fundacionales que plantean otras investigaciones, encontrándose así un nuevo motivo fundacional, no reseñado antes: la opción de dar origen a una cooperativa de enseñanza, como formato de génesis. Es el caso de la cooperativa A, que se crea a partir de un grupo de personas que se nuclea y decide abrir un liceo y que el mismo sea gestionado de forma cooperativa. La información que se dispone y que da respuesta a explicitar los motivos por los que se elige esta modalidad de administración y no otra es un tanto limitada, no permitiendo por ello realizar mayores interpretaciones de los sucesos más allá de los indicados oportunamente: beneficios del régimen cooperativo y facilidad que brinda para abrir un liceo y el deseo de que sea de propiedad compartida. En tal caso, lo que se puede asegurar es que no responde a ninguna de las causas fundacionales encontradas en investigaciones previas.

Bajo la creación de cooperativas provenientes de otras organizaciones que han cerrado y han buscado mantener parte de su personal, surge un hallazgo y es que se identifican dos modalidades: las cooperativas “por impulso de los trabajadores” en las que son los funcionarios, por iniciativa propia, los que crean la cooperativa, y las “cooperativas inducidas” que son aquellas creadas por los trabajadores, pero a sugerencia de quienes estaban a cargo de la organización de forma previa. Esta forma incluso distingue a una organización que en su creación no obedece únicamente a mantener fuentes laborales, sino también a no interrumpir la obra educativa de la congregación de religiosos, que ellos

dejaban, confiando la misma al colectivo de personas que ya estaban trabajando allí y pasaron a administrar la institución.

Por lo que se refiere a iniciar una cooperativa como respuesta a no perder el trabajo, la bibliografía plantea algunos problemas de funcionamiento, que son presentados por Vargas (1995) y se han identificado parte de ellos en algunas cooperativas según se detalla a continuación:

1. En dos cooperativas es claro el conflicto entre el carácter económico y el carácter social (cooperativas C y D). Surge este por ejemplo en situaciones cuando se opta por la conformación de grupos (permitiéndole al estudiante seguir cursando en la institución) aunque la apertura del curso implique una pérdida económica para la cooperativa. Refiriendo a ello, de forma terminante se ha manifestado: "No hemos sabido ser comerciantes, somos educadores" (integrante 2 del Consejo Directivo de la cooperativa C, comunicación personal, 4 de octubre, 2018), provocando esta acción dificultades económicas por apertura de cursos que no son sustentables para la institución debido a la cantidad de alumnos para alguna orientación de bachillerato. Estas decisiones han comprometido seriamente la solidez económica de la cooperativa, pero parecen no visualizarla, argumentando la prioridad pedagógica. Surge además el cuestionamiento legítimo también acerca de los beneficios que reporta a los estudiantes no tener un grupo completo de compañeros con su misma orientación desde el punto de vista pedagógico. Diferente es el caso de la cooperativa D, en la que la matrícula cada año decrece abruptamente, teniendo tan solo 38 alumnos repartidos en tres cursos el año que finaliza el trabajo de campo, perdiendo incluso cursos. Es posible inferir que la intencionalidad de los socios es mantener las fuentes laborales, aunque a un costo un tanto elevado debido

a la magra remuneración salarial percibida por los servicios brindados como docentes, sin que parezcan darse cuenta que la cooperativa agoniza.

En el caso de ambas cooperativas, durante el trabajo de campo se ha recurrido de forma permanente al aporte de dinero de los socios cooperativistas para mantener en funcionamiento la institución educativa. Ello se instrumenta descontando de los haberes mensuales de cada cooperativista un porcentaje y en algunos casos postergando el pago de salario vacacional y aguinaldo. La mala gestión financiera no responde solo a esta causal, aunque contribuye.

Sobre este ítem, la cooperativa B lo ha presentado como una decisión importante: el armado de grupos en cantidad de cursos. Lo económico versus lo pedagógico. Se desconoce el resultado de la decisión adoptada y cómo han procedido previamente. En esta ocasión, el aporte surge del reconocimiento de la disyuntiva provocada.

2. En esta investigación, y vinculado al punto anterior surge como inconveniente el "riesgo de autoexplotación de los recursos humanos, sobre todo cuando la coyuntura es recesiva, soportando condiciones más desfavorables (números de hora de trabajo, salarios, etc.) que los trabajadores por cuenta ajena" (Vargas, 1995, p. 188). Ocurre en aquellas cooperativas en las que sus socios retribuyen de sus ingresos por el trabajo en el liceo una parte, haciendo una devolución económica para que la obra educativa pueda seguir desarrollándose. Esto permite explicar por qué en una cooperativa que de forma mensual y desde hace tiempo ejecuta la capitalización de sueldos de sus socios, se invita a funcionarios contratados a integrarse como socios, respondiendo negativamente a dicha convocatoria. No resulta atractivo pues no solo no tienen beneficios, sino que suman obligaciones y responsabilidades. Además, cabe preguntarse por cuánto tiempo más podrán

“sostener” una economía deficitaria, y cómo resolver la situación de forma diferente.

3. Otro aspecto planteado por el autor es la escasa profesionalización de la gestión. Del análisis de la información se desprende que en la mitad de las organizaciones de la muestra ningún miembro del Consejo Directivo tiene formación en cooperativismo, solo en una algunos de sus integrantes han realizado algún curso de formación cooperativa (una persona asiste a encuentros departamentales que presentan aspectos de la administración cooperativa, la otra realizó el Diplomado en Gestión Cooperativa, curso brindando por el Instituto Nacional del Cooperativismo) y en la restante solo una persona está formada en dicho aspecto aunque no se dispone de mayores detalles.

En la segmentación aquí presentada entre cooperativas fundadas a partir de otra organización que desaparece y la cooperativa creada para administrar un nuevo liceo es curioso relevar cómo se atienden algunos de los principios cooperativos según una u otra situación. Se hace referencia aquí particularmente al segundo y al quinto principio, los cuales respectivamente establecen que, en las cooperativas los socios participan activamente en la toma de decisiones y que dichas organizaciones capacitan a las personas que allí trabajan para la mejor administración cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, s.f). En la cooperativa creada en simultáneo con el liceo, parte de sus socios se han formado o se están formando en gestión cooperativa (con el incentivo de la propia organización) y la toma de decisiones es conjunta (desarrollada en Asamblea de forma frecuente), incluso al punto que el Consejo Directivo no ha adquirido total autonomía, (fenómeno ya explicitado anteriormente). Sin embargo, las otras cooperativas se caracterizan por la falta de formación de sus socios en cooperativismo y dificultad para la toma de decisiones compartidas, particularmente sobre

este punto, los cooperativistas se encuentran en Asamblea de forma esporádica (como puede observarse en la descripción de cada organización).

Incluso, en algunos casos, lo aquí descrito es una inquietud por parte de los propios directivos, los cuales en todos los casos explicitan la falta de conocimiento del funcionamiento de una cooperativa por parte de sus socios, y para algunas de las personas entrevistadas, la ausencia de formación de los socios en administración cooperativa, el escaso involucramiento de algunos cooperativistas para la toma de decisiones y el compromiso de solo una parte de estos para emprender acciones en la cooperativa que redunden en su beneficio. Paradójicamente se constatan en el trabajo de campo realizado tres situaciones de especial atención:

1. La preocupación unánime que surge en las cuatro cooperativas que integran la muestra es la falta de formación en administración cooperativa de sus asociados. Este hecho contradice el quinto principio.
2. A pesar de que una cooperativa destaca por su modalidad de toma de decisiones colectiva y formación en cooperativismo de quienes allí se desempeñan, algunos de sus directivos perciben ambos fenómenos como insuficientes, tanto en capacitación de cursos de formación cooperativa, como en el entendido que no todos participan como lo desearían en la toma de decisiones (ya sea por cómo proceden o por la información de la que disponen). Aquí no se atienden el segundo y quinto principio.
3. En aquellas organizaciones que, según sus directivos se perciben como gestionadas con decisiones centralizadas en el Consejo Directivo, descuidando así la toma de decisiones de forma conjunta entre los integrantes de la cooperativa, no se ha podido evidenciar que se generen acciones que pretendan cambiar dicha situación. Ocurre algo similar a nivel de formación en administración cooperativa: se plantea

> como una inquietud, una dificultad, pero al parecer tampoco se convoca o incentiva a dicha participación. Nuevamente, no se atiende a los principios cooperativistas hasta aquí considerados.

El aporte de Bustamante (2009) permite tener una mayor comprensión de este fenómeno, al afirmar que:

> También es pertinente cuestionar los mecanismos de participación o los factores que podrían influir en ella. Al respecto, Romero (2006) argumenta que los niveles de participación en la gestión democrática pueden verse afectados por el nivel de capacitación e instrucción de los asociados, es decir, las personas con menores niveles de formación se automarginan de la participación. De ahí la importancia de promover programas de formación que contribuyan a compensar las carencias culturales de los asociados […] Adicionalmente, si se tiene en cuenta que los recursos internos de las cooperativas –como su estructura de propiedad y el doble rol que ejercen sus asociados / trabajadores– están centrados sobre el talento humano, es importante asegurar la participación de la colectividad en las decisiones organizacionales y en la definición de la estrategia. En suma, esto contribuye al mejoramiento de la productividad y la eficiencia (pp. 224-225).

Según lo expresado, hay que tener en cuenta que, en las cooperativas educativas, la formación predominante de sus asociados es docente. Considerando incluso el total de los directivos entrevistados, en su mayoría no tienen conocimiento de administración de empresas cooperativas, lo cual hace suponer que es un elemento común entre los socios cooperativistas. Allí entonces, es posible encontrar una posible explicación de la escasa participación en la mayoría de los casos, para lo cual se presentarán en el próximo capítulo algunas alternativas que permitan revertir dicha situación.

Además, es posible establecer una nueva distinción entre las cooperativas estudiadas según las acciones desarrolladas para mejorar el funcionamiento organizacional, y en las que no es posible identificarlas, particularmente en la revisión y cambios generados en el gobierno permanente de la cooperativa. Aquí, es relevante destacar los casos de las cooperativas A y B.

En la primera de ellas y relacionado con el párrafo anterior, en sus orígenes la totalidad del conjunto de decisiones que hacen al funcionamiento de la cooperativa, y en algunos aspectos también del liceo, son tomadas de forma colectiva en Asamblea. A cuatro años de su fundación, dicha organización entendió la importancia de que los integrantes del Consejo Directivo tengan cierto poder de acción, generando esto las primeras reuniones independientes de dicho órgano en el 2019. En los hechos su potestad está limitada a acciones operativas, pasando por la Asamblea las decisiones de gestión y estratégicas, aunque cuando se sesiona allí, el Consejo Directivo asiste con insumos para análisis y una postura adoptada, que, en general, es respaldada por los socios.

En el segundo caso, se ha producido una innovación en torno al acceso a los cargos del Consejo Directivo. Según consta en el estatuto es un derecho de los socios cooperativistas integrar cualquier comisión o cargo directivo en caso de ser electos, según los mecanismos y plazos correspondientes. Antiguamente, al momento de las elecciones se presentaba una planilla única que contenía el listado de los socios habilitados y allí cada socio seleccionaba al cooperativista que entendía era idóneo para integrar el Consejo Directivo. El empleo de esta modalidad ha puesto de manifiesto que no a todas las personas les interesa integrar el Consejo Directivo o, en algunos casos incluso los toma por sorpresa, asumiendo la responsabilidad como una obligación. Es así como esta cooperativa desde hace un tiempo ha puesto en práctica una forma diferente de desarrollar la elección de autoridades y consiste en presentar listas (con miembros titulares y suplentes) que aspiran a integrar el Consejo

Directivo. La constitución de equipos de trabajo que se postulan al Consejo Directivo está acompañada de un plan de trabajo. Tanto la lista de aspirantes como el plan de trabajo son comunicados a los socios con anticipación, de forma tal que pueda ser evaluado para luego someterse a votación.

En ambas organizaciones se ha percibido el liderazgo ejercido tanto por alguno de los integrantes del Consejo Directivo de la cooperativa, como por el Director del liceo. Sobre sus características y sus matices se profundizará a continuación.

En la cooperativa A, el liderazgo se evidencia desde sus orígenes, teniendo en cuenta que el Director liceal y el Presidente de la cooperativa son quienes dan origen a la idea de formar la cooperativa y salen en búsqueda de personas que se sumen a dicho proyecto.

Particularmente es el Presidente quien ha insistido en la cooperativa con la necesidad de que el Consejo Directivo pueda sesionar de forma autónoma a la Asamblea, lo cual se desarrolla actualmente. El liderazgo pedagógico ejercido por el Director consta en el relato de los integrantes del Consejo Directivo y en el del propio Director, al indicar que tanto el proyecto educativo de centro como el proyecto de dirección están a cargo del Director, siendo éste quien convoca para su participación al colectivo docente.

En el caso de la cooperativa B, el liderazgo más evidente recae sobre la Directora liceal. Es ella quien dirige los encuentros del Consejo de Dirección y sobre la cual se depositan varias responsabilidades en las que se puede observar la dedicación para su ejecución, como es, por ejemplo, el modo en el que se evalúa y selecciona el personal docente de la institución. Da cuenta también de su liderazgo en la institución el hecho de que es Directora de forma ininterrumpida desde etapas previas a la fundación de la cooperativa, y que, una vez administrado el liceo por la cooperativa, se han generado reiterados llamados a Dirección, siendo la única persona que se presenta, lo cual pone de manifiesto la confianza y conformidad puesta sobre ella, y/o la ausencia de otros aspirantes al cargo. Junto al Consejo

Directivo participa en la elaboración del Proyecto de dirección y del Proyecto educativo de centro, colaborando en este último caso también el colectivo docente, entre otros agentes.

Del trabajo de campo se generan algunos elementos que han permitido entender su incidencia en la gestión cooperativa y que fueron contrastados con una publicación de nuestro país. Es el caso del libro de Montes (2009) que indica que uno de los motivos del mal funcionamiento del Consejo Directivo es generado por la falta de liderazgo, debido a la excesiva administración. Con tal grado de precisión no se ha podido determinar que esto ocurra, aunque la falta de liderazgo a nivel de dicho órgano si se ha constatado en las cooperativas C y D.

Específicamente para cooperativas educativas, como se ha descrito en el marco teórico, E. Fernández (2000) enumera cuáles son los factores limitadores del desarrollo, pudiéndose identificar los mismos en las cooperativas relevadas según puede observarse a continuación:

1. Según el caso que se considere, en todas las cooperativas en mayor o menor medida desde el Consejo Directivo se atienden aspectos que tienen que ver con el funcionamiento liceal.

   En la cooperativa A desde la propia Asamblea de socios se ejecutan acciones que refieren a lo institucional (a modo de ejemplo: evaluación de docentes a contratar y asuntos pedagógicos, incluso el proyecto de dirección pasa por revisión de los socios cooperativistas).

   En la cooperativa C, el Director integra también el Consejo Directivo (recordar que esto es así no por su cargo en el liceo, sino por ser miembro electo por los socios). Esto provoca que, de forma recurrente, la atención del Consejo Directivo se desvíe hacia aspectos de funcionamiento institucional. No obstante, desde el encuentro en Asamblea no se trabaja ningún aspecto de índole liceal.

En la cooperativa D, se encuentra que en Asamblea se atienden aspectos pedagógicos (entre otros).

Sin embargo, y de forma excepcional, en la cooperativa B parte del Consejo Directivo se reúne con la Directora institucional de forma sistemática (recordar que se denomina a este ámbito Consejo de Dirección). Se destaca aquí que, si bien desde el Consejo Directivo se atienden aspectos vinculados al funcionamiento liceal, (por su integración en el Consejo de Dirección), el Consejo Directivo destina otro día y horario (también preestablecido) para sesionar y tratar temas de funcionamiento de la cooperativa.

E. Fernández (2000) establece que limita el desarrollo de la cooperativa la prevalencia de las tareas propias del centro educativo, por sobre las que deben dirigirse a la administración cooperativa. A lo manifestado anteriormente, debe agregarse que no se ha podido establecer de forma certera en qué medida cada gobierno cooperativo (sea Consejo Directivo o Asamblea de socios) prioriza una u otra dimensión (la gestión educativa versus la administración cooperativa), aunque el investigador intuye que prima la gestión liceal posiblemente por la inmediatez y gravedad de las decisiones.

2. Otro factor que limita el desarrollo de las cooperativas, que se establece a partir del trabajo de investigación presente, es la dificultad para integrar a todos los agentes de la cooperativa. Evidencia de ello es que en algunas cooperativas el reclamo es que no todos los socios se involucran en la toma de decisiones o al menos participan de las asambleas, menos aún es de esperar que participen otros agentes tales como alumnos, padres u otras instituciones según plantea E. Fernández (2000). En el mismo sentido, otra dificultad de la gestión de cooperativas educativas es que “no se aprovecha todo el potencial diferenciador de contenido en

la fórmula cooperativa, posiblemente debido a que el principio participativo y democrático de la estructura cooperativa ha de ser llenado de contenido real" (E. Fernández, 2000, p. 97).

Las consecuencias de las dificultades planteadas han sido definidas en el marco teórico, no teniendo elementos que surjan del trabajo de campo para su discusión, por el contrario, las evidencias recogidas lo avalan.

Montes (2009) presenta otras características que dificultan el trabajo del Consejo Directivo, aparte de la falta de liderazgo, ya mencionada: la ausencia de visión y compromiso de los integrantes de la cooperativa que se puede evidenciar en algunos casos, particularmente en situaciones en las que se destaca la falta de compromiso (cooperativa C) por la modalidad de trabajo de su Consejo Directivo, lo que incluso es una disfunción entre el estatuto (que establece que el Consejo Directivo debe sesionar al menos una vez por mes) y el funcionamiento práctico de dicho órgano (en el cual la interacción entre sus miembros para la toma de decisiones se realiza principalmente en encuentros espontáneos y mediante comunicación telefónica, sin simultaneidad, intercambio ni discusión de las situaciones a resolver). La falta de visión del Consejo Directivo se infiere de su funcionamiento en la cooperativa D, donde lo que prevalece y preocupa es la subsistencia del liceo, para que la cooperativa pueda seguir funcionando. Sus miembros han decidido sesionar en simultáneo con el encuentro de Asamblea, que se reúnen como ya se ha descrito en forma semanal y con asistencia voluntaria menguada, (aunque no se han podido obtener datos precisos acerca de la asistencia en relación al total de cooperativistas), con las dificultades que ello implica.

El autor también expone sobre aspectos disfuncionales y funcionales del Consejo Directivo y que se han contrastado con los resultados del trabajo de campo. Entre los aspectos disfuncionales vale la pena destacar la participación en las sesiones, la planificación

estratégica y la comprensión de la función administrativa. Al respecto se expone a continuación:

En primer lugar, se considera la "alta participación de miembros en las sesiones, […] lo que puede potenciar el debate interminable de los asuntos, extendiéndose de forma innecesaria las reuniones y con escasa efectividad" (Montes, 2009, p. 150). Este fenómeno se evidencia en la siguiente declaración:

> Somos inoperantes y poco ejecutivos por cantidad de personas porque cada vez que vas a reunir al Consejo Directivo tenés que tener el quórum o tratar de que estén todos, discutimos horrores y después terminamos tomando las decisiones muy tarde, y a veces al tomarlas tarde, ya son inefectivas e inoperantes. (integrante 1 del Consejo Directivo de la cooperativa C, comunicación personal, 4 de octubre, 2018). Aquí no se intenta establecer que sea ésta la única organización en la que ocurra, sino que el relato es representativo de lo que allí acontece, y que puede o podría ocurrir en otras cooperativas.

En segundo lugar, la "falta de claridad en la fijación de los temas estratégicos de la organización a los efectos que el Consejo Directivo fije una política de acción" (Montes, 2009, pp. 150-151).

La estrategia recoge lo que la empresa es y ha sido, pero además lo que espera llegar a ser. La concreción de una estrategia corporativa implica dos procesos: la formulación y concepción y la implementación (aplicación) o puesta en marcha (Bustamante, 2009, p. 209).

El planteo de Bustamante (2009) establece que formular la estrategia presenta una serie de requisitos que deben ser abordados por aquellos que están encargados de la administración (identificar riesgos y oportunidades del entorno, establecer recursos necesarios y capacidad de respuesta de la organización). En la implementación de la

estrategia, se exponen las habilidades de los directivos, su liderazgo y capacidad de comprometer al personal para obrar en función de la estrategia.

Del análisis del trabajo de campo, y sin pretender realizar clasificaciones categóricas, se infiere que no todas las cooperativas que formaron parte del estudio tienen una estrategia de gestión acertada o al menos definida. De lo que no hay lugar a dudas es que, en dichos casos, de no revisar cómo operan (tanto directivos como socios cooperativistas en general) las dificultades se seguirán acrecentando, poniendo así en riesgo la existencia de la organización. Sin embargo, es oportuna la afirmación de Bustamante (2009): "se considera que el proceso de formación de la estrategia basado en la gestión participativa de los asociados puede generar ventajas competitivas, por la mayor implicación y motivación de los asociados"(p.220). Se ha podido constatar que esto ocurre en la cooperativa A, organización caracterizada por la constante participación de sus asociados.

Algo extraño que surge aquí tiene que ver con la continuidad del funcionamiento de la cooperativa. Debe recordarse aquí que tan solo un miembro del Consejo Directivo ha declarado que en algún momento se pensó en cambiar la modalidad de administración. Surgen entonces las siguientes interrogantes: Pensar en si es conveniente que la cooperativa siga funcionando, ¿implica también considerar que el liceo siga existiendo? Todo parece indicar que efectivamente así es.

¿A qué obedece que los miembros de este Consejo Directivo la hayan catalogado como una decisión urgente y no importante? Una decisión tan significativa parecería ser que es más importante que urgente. Quizás este sea otro motivo que revela la falta de visión de este Consejo Directivo, pero también de los socios cooperativistas, teniendo en cuenta que la toma de decisiones se pretende sea conjunta al sesionar el Consejo Directivo junto a la Asamblea.

En tercer lugar, “dificultades de comprensión al momento de analizarse temas técnicos. Esta situación genera desconfianza en el proceso de toma de decisiones” (Montes, 2009, p. 151). No se cuenta con elementos que permita juzgar la falta de confianza. En cambio, las dificultades de comprensión en el análisis de temas técnicos son evidentes, por carecer en la mayoría de las personas que ocupan cargos en el Consejo Directivo de formación específica para los temas sobre los cuales toman decisiones (por ejemplo, de índole económica).

Como aspecto funcional de relevancia para esta investigación surge el siguiente: “Con el liderazgo de sus integrantes es posible articular los procesos de cambio en la cooperativa” (Montes, 2009, p. 151). Esto quedó demostrado como ha sido manifestado anteriormente, y fue evidenciado en las cooperativas A y B donde en cada una se han planificado y desarrollado alteraciones en el funcionamiento de la organización que han mejorado su funcionamiento.

Para una mayor caracterización de cómo operan las cooperativas en nuestro país, el autor también establece aspectos disfuncionales que se dan en la Asamblea de socios y de la que surge evidencia en la investigación de su existencia. “En el funcionamiento de las Asambleas existe una baja participación de socios. […] Esta situación transforma a la Asamblea en un órgano auxiliar del Consejo Directivo, cuando debería ser lo contrario.” (Montes, 2009, p. 148). Tan solo una organización de la muestra no responde a esta observación (cooperativa A) ya que sesiona de forma frecuente y con participación de sus socios. En otro caso (cooperativa D) sesiona de forma semanal, aunque la participación de los socios es voluntaria. No se ha relevado cuántos participan en un período de tiempo, aunque es posible inferir de la expresión de una de las personas entrevistadas que se encuentra en el Consejo Directivo, que la asistencia no es de su conformidad y es muy baja.

Las restantes se reúnen en Asamblea de forma ocasional, generando dos o tres encuentros por año. Aquí la baja participación no está en función de la cantidad de socios en el encuentro en Asamblea sino en la cantidad de ellas.

Teniendo presente que el objetivo general de este estudio de la investigación es conocer cómo ocurre la toma de decisiones en una cooperativa de profesores, se han relevado varios aspectos para un mayor conocimiento del proceso, encontrándose algunos aspectos de interés que se presentan en distintas publicaciones. Según Y. Rodríguez y Pinto (2010) son varios los factores que inciden en la modalidad en la que se toman decisiones en una organización. Dando por descontada la importancia del o los individuos, la información, la cultura organizacional y la comunicación son factores que inciden en tal aspecto.

Con seguridad, en aquellas cooperativas en donde el Consejo Directivo no sesiona de forma rutinaria (haciéndolo en "reuniones de pasillo") o incluso, en encuentros de Consejo Directivo que se desarrolla en simultáneo con la Asamblea (cooperativas C y D respectivamente) la información se encontrará incompleta o distorsionada, afectando ello los resultados obtenidos. Los propios directivos de dicha cooperativa lo reconocen como una dificultad para la responsabilidad que tienen a cargo: el gobierno permanente de la organización. Concretamente, ¿cómo se toman las decisiones estratégicas que tienen que ver con la economía de la institución, si no se tiene un presupuesto diseñado? Así el funcionamiento institucional se encuentra permanentemente afectado por falta de información. O, ¿cómo dirigir y orientar al colectivo docente si no existe un proyecto de dirección y/o proyecto educativo? Son tan solo algunas interrogantes sobre situaciones que se han encontrado y que sirven para poner de manifiesto la incidencia de la información y su ausencia para la toma de decisiones.

El reconocimiento del carácter informacional de la toma de decisiones permite comprender la importancia de profundizar cada vez más en la incidencia e

> importancia que tiene la información para la toma de decisiones y cómo las organizaciones deben conducir sus esfuerzos a comprender y esclarecer los mejores mecanismos y prácticas que permiten obtener mejores beneficios del uso de información en la toma de decisiones, y, por tanto, decisiones más efectivas ante los problemas, riesgos u oportunidades organizacionales (Y. Rodríguez y Pinto, 2010, p. 74).

Decisiones no acertadas por falta de información (por desconocimiento o falta de asesoramiento) han sido reconocidas por parte de algunos directivos, incluso en un caso, recordando que antiguamente la información había sido restringida por el Consejo Directivo a los socios durante un largo período de tiempo, pudiendo haber influido esta acción en la toma de decisiones colectiva por parte de los cooperativistas.

En acuerdo con Espinosa (2016): “El hecho de que se tenga la responsabilidad de resolver un problema (autoridad) no significa que se cuente con el conocimiento experto en dicho problema (pericia)” (p. 55). Así entonces, la obligación por parte de los directivos (con seguridad en algunos casos más que en otros) es reconocer la necesidad de asesorarse para adoptar las mejores decisiones.

Nuevamente la diversidad de experiencias denota la mejora del funcionamiento de las diferentes organizaciones y de sus procesos de decidir. Mientras que en un caso la inquietud de los integrantes del Consejo Directivo (cooperativa C) es la dificultad para reunirse a desarrollar los procesos de toma de decisiones de forma participativa, en otro caso (cooperativa A) un integrante del Consejo Directivo lidera procesos de cambio para mejorar el mecanismo de toma de decisiones, logrando así disociar parte del proceso entre dos ámbitos de la cooperativa (Consejo Directivo y Asamblea).

Otro autor que profundiza en la relación entre la toma de decisiones y la información que se dispone es Simon (1982). Plantea lo que da a conocer como racionalidad limitada,

debido a la imposibilidad de los individuos para poseer todo el conocimiento que exige una situación y dificultades para desarrollar procesos que permitan evaluar la mejor alternativa en cada caso a resolver. En respuesta a estas situaciones, Choo (1999) plantea que en ocasiones las personas optan por el resultado satisfactorio mínimo, como un mecanismo para simplificar el proceso de toma de decisiones, significando ello que, de forma rutinaria y sin cuestionarse se procede desde la inmediatez, no obteniendo así en todas las situaciones los mejores resultados. En relación a ello, se puede distinguir entre cooperativas y liceos que realizan una adecuada selección del personal docente, siguiendo procedimientos establecidos y evaluados con anterioridad, contra otros casos en los que para la contratación de personal docente se rige tan solo por criterios de disponibilidad horaria e interés por trabajar en la institución. ¿Cuánto influye en los aprendizajes de los estudiantes y en el funcionamiento de la institución la selección de profesores regida por la inmediatez de cubrir el cargo, y consecuentemente en la matrícula de estudiantes? Alguno de los propios directivos que han recurrido a este mecanismo responden diciendo que no siempre ha sido la mejor decisión, generándose una nueva interrogante: ¿Será que habrán desarrollado otras alternativas o han naturalizado este procedimiento y asumen el riesgo? Cabe preguntarse también si se trata del procedimiento seguido o de otros factores que puedan incidir, pero en ningún caso fue planteado por ninguno de los entrevistados.

La cultura organizacional puede vincularse al aprendizaje organizacional, aspecto que ya fue anteriormente expuesto en este documento y presentando ejemplos de cooperativas que revisan sus prácticas con la intencionalidad de mejorarlas y cooperativas donde el funcionamiento es caótico y la meta parece ser simplemente subsistir.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000):

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? (pp. 27-28).

Corresponde preguntarse entonces, ¿realmente participan todos los socios cooperativistas de la elaboración de la Misión y Visión de la institución educativa? ¿O será que recae dicha construcción solo sobre algunos?

Por la modalidad de encuentro que se genera, parecería ser que la única gestión cooperativa de la institución educativa –atendiendo a todos los principios que la definen- ocurre en la cooperativa A, entendida ella como la resultante del trabajo conjunto de los socios cooperativistas y no de una agrupación de personas que los representan.

Incluso, más allá de eso, para aquellas cooperativas que se encuentran en Asamblea de forma esporádica, es interesante observar el conjunto de decisiones (estratégicas o de gestión) que corresponde sean trabajadas en forma cooperativa, dudando que así sea, por la frecuencia con la que se encuentran en Asamblea los socios y las causales por las que se convoca a reunirse a los cooperativistas.

Puede observarse lo aquí manifestado en la siguiente tabla (Tabla 25).

Tabla 25
Decisiones estratégicas o de gestión de resolución de Asamblea

Decisión	Cooperativa	
	B	C
Exclusión y suspensión de socio de la cooperativa. Apelación de resolución del Consejo Directivo.	Si	Si
Ejecución de recursos económicos.	Si	Si
Distribución de excedentes.	Si	Si
Absorción de pérdidas	Si.	Sin elementos
Reforma del estatuto.	Si	Si
Autorizar al Consejo Directivo para adquirir inmuebles.	Si	Si

Decisión	Cooperativa (continuación)	
	B	C
Modificar decisiones tomadas por otros órganos.	Si	Si
Acordar asociación y fusión con otras cooperativas y resolver en cuanto a la afiliación con otros organismos	Si	Si

Fuente: Autoría propia.

Incluso, como se ha constatado en los respectivos estatutos, la potestad de convocar a Asamblea corresponde tanto al Consejo Directivo, como a la Comisión Fiscal o por solicitud del 10 % de los socios. Es extraño lo que se puede observar de ambas cooperativas que han denunciado dificultades de funcionamiento por falta de participación de los socios o la sensación de sus directivos de que son pocas las instancias de encuentro. Teniendo en cuenta la frecuencia de encuentros en cada una de ellas, donde en ningún caso superan los 3 encuentros anuales y teniendo en cuenta que uno de dichos encuentros es una Asamblea General Ordinaria (de carácter obligatorio), que como según se deduce de la Ley N°18.407 (2008) en su Artículo 27, se reúne solo una vez al año. Se están generando en el mejor de los casos nada más que otros dos encuentros entre los socios cooperativistas para la toma de decisiones. Particularmente en este punto, para el caso de la cooperativa C, es sorprendente la contraposición entre el sentir de sus directivos (escasas instancias de Asamblea) contra las acciones desarrolladas por ellos mismos (convocar a Asamblea ocasionalmente, dos o tres encuentros por año, siendo una de ellas obligatoria por las razones ya explicitadas).

Recuérdese que la cooperativa D no presenta su estatuto para el desarrollo de la investigación, razón por la cual no forma parte de esta discusión.

La toma de decisiones en cooperativas no siempre está dirigida a su mejora y crecimiento por motivos planteados por Delcán (2000) que se encuentran relacionados con estructuras de poder. Ha sido posible evidenciar este fenómeno en la cooperativa C, donde desde su fundación, no se ha incorporado ningún socio a la cooperativa, aunque se hayan manifestado personas interesadas. Como ya se manifestó anteriormente, la decisión responde a un mayor reparto de utilidades (cuando se generan) y disputas de poder. Referido a la

posibilidad de aspirar a integrarse a la cooperativa, representa el sentir de una parte de los asociados la siguiente declaración:

"¿Quiénes están presentando a esta gente? Si ellos entran van a votar a quienes lo presentaron, siempre hubo corrientes, (no hablemos de bandos) en función de cómo administrar" (integrante 1 del Consejo Directivo de la cooperativa C, comunicación personal, 23 de julio, 2020). Vale aclarar que la expresión anterior no representa la opinión del entrevistado, sino, a su juicio, la vivencia de la mayor parte de la cooperativa.

El Director e integrante del Consejo Directivo, ha presentado como preocupación ser pocos socios en la actualidad, dificultando esto la administración de la cooperativa y los organismos que la componen, incluso no habiendo gente suficiente para conformar las distintas comisiones. No alterar esta postura a futuro afectará la perdurabilidad de la organización en el tiempo, en la medida que se siguen retirando socios, no habiendo renovación ni reposición.

6.3 Reflexiones finales

Queda claro que el análisis de los procedimientos de gestión y toma de decisiones, objetivo de este estudio, no es solamente un aspecto interesante para investigar -sobre el que poco se ha indagado-, sino un elemento clave en el que se compromete la continuidad y eficacia de cada cooperativa y cada liceo. Identificar todos los factores que inciden en esta dimensión aporta claves de comprensión y mejora sustantivas.

Lo primero a expresar es que la modalidad en la que toman las decisiones las diversas organizaciones las lleva a ubicarse en distintas situaciones. En el estudio realizado, se pueden distinguir dos conjuntos: cooperativas que toman decisiones con responsabilidad obteniendo así buenos resultados y cooperativas que deciden de forma poco eficientes o improvisadas y están sumergidas en problemas que comprometen su funcionamiento.

De la primera agrupación, se destacan dos variantes en el proceso de gestión y toma de decisiones: la que privilegia la Asamblea, con procedimientos de participación y responsabilidades claramente definidas (cooperativa A) y la que implica una articulación entre los órganos de gobernanza de la cooperativa y de la institución educativa, con el agregado de que los miembros del Consejo Directivo actúan según un plan de trabajo (cooperativa B).

Ambas modalidades se visualizan entonces como buenas prácticas para la toma de decisiones en cooperativas, dignas de replicarse para implementar en otras organizaciones.

Del primer caso, debe valorarse que cada profesor-socio cooperativista si bien tiene responsabilidades como docente (las inherentes a la profesión) también tiene otras en función a su rol en la cooperativa, lo cual promueve que se involucre con ella. También, al producirse Asambleas de forma frecuente, estimula la participación en la toma de decisiones. Quizás en algunos casos, algunos no cuenten con elementos para decidir, pero al menos están continuamente informados del estado de situación en el que se encuentra la organización cooperativa. Aunque, no alcanza tan solo con reunirse los socios cooperativistas en Asamblea para decidir de forma conjunta, basta con observar que esto ocurre en un caso (cooperativa D), no siendo una opción provechosa.

Para el caso de la otra cooperativa, Se hace alusión aquí al único caso que presenta en su organigrama el “Consejo de Dirección”, ámbito constituido por el Consejo Directivo y la Dirección institucional. Es muy interesante observar que la toma de decisiones se da integrando a la cooperativa y al liceo, porque, en definitiva, forman un binomio en el cual una está porque la otra existe. Ejecutar de forma periódica esta modalidad de encuentro permite tomar decisiones que se ajustan a las necesidades institucionales, y quien debe responder a ellas es la propia cooperativa. Por tal motivo, es una recomendación para formular a cooperativas educativas. De más está decir que no es suficiente que se produzca el mero

encuentro entre las partes, debe generarse para el intercambio de información, con comunicación clara de las situaciones que se deben atender y los recursos con los que se cuenta; en dichas circunstancias el liderazgo pedagógico es un valor agregado.

La importancia de contar con un Consejo Directivo que represente a la Cooperativa, bien constituido y organizado para la toma de decisiones en base a información también se visualiza como un elemento fundamental para una correcta administración cooperativa del centro educativo. La comunicación, entendida no solo como acción de transmisión de información, es otro elemento de importancia para el buen funcionamiento si se tiene en cuenta que, en última instancia, de los resultados de la cooperativa los responsables no son solo directores y directivos, sino todos los socios cooperativistas, por tratarse de un emprendimiento de administración que involucra a todas las personas, y que, por el propio modo de organización, los socios disponen de diversos mecanismos no solo para acceder a la información, sino para formar parte del proceso de toma de decisiones. No emplear esta posibilidad, y más aún desconocer cómo se procede, dificulta e hipoteca la administración cooperativa. En la misma línea de pensamiento, otro problema que se encuentra es la atención a los emergentes y descuido de la proyección de la cooperativa. El crecimiento de la organización es necesario para vitalizar a la institución educativa y que ella trascienda independientemente de las personas que formen parte de ella circunstancialmente.

Hasta aquí comentarios en relación con los objetivos de la investigación. Según los hallazgos del estudio, se problematizan aspectos del funcionamiento de cooperativas educativas, analizando cómo se desarrolla en las organizaciones que integran la muestra y cómo podría mejorarse.

Se ha optado por reunir los elementos, prácticas y estrategias vinculados a la gestión y la toma de decisiones que tanto los autores consultados como los propios entrevistados identifican que han dado mejores resultados, lo que implica consolidar una cooperativa con

apertura a integrar nuevos socios, aspirantes que deben pasar por una adecuada evaluación, consensuada previamente por los propios cooperativistas, y en la que prime el apego a los principios y valores cooperativistas para su inclusión. Ello implica también que la propia organización revise si responde a sus intereses el conservar a algunos de los socios que la conforman.

Llamativo es encontrar que tan solo en una cooperativa se ha recurrido a expulsar a un miembro de ella. Para las restantes ello no ocurre. Los motivos para excluir a un socio constan en los respectivos estatutos. Aún en la mayoría de los casos en los que sus asociados no se involucran con la propia cooperativa, limitándose solo a su rol docente, no se toman decisiones referidas al menos a analizar su continuidad. Lo que si aparece como constante en todas las cooperativas es la renuncia de socios. La inclusión de nuevos afiliados ocurre tan solo en muy pocos casos. En las cooperativas que permiten la inclusión de nuevas personas en calidad de socio, ¿por qué motivos lo hacen? Y en aquellas que no, ¿por qué no lo permiten? Para los que sí han generado asociados, solo en un caso se percibe que es con la intención de promover el crecimiento de la cooperativa y el de involucrar más personas a la gestión colectiva del instituto, pasando por una evaluación por parte de a quien le corresponde decidir, e incluso la propia cooperativa invitando a algunos de sus trabajadores que han demostrado trabajar con compromiso en la institución y tener cierto perfil. Por el contrario, existe una situación de una cooperativa que se considera “cerrada”, por rechazar todas las solicitudes que han llegado, manteniéndose solo los socios fundadores que van quedando. Entonces, ¿es válido el reclamo realizado por sus directivos de ser pocos socios para toda la administración de la cooperativa, pero no permitir el ingreso de personas a ellas, presentando incluso como agravante las reiteradas aspiraciones declinadas? Más aún, en estas circunstancias, la motivación de sus asociados para no permitir generar nuevos socios ha sido generar mayor reparto de ganancias, en una lógica muy sencilla: a mayor cantidad de socios,

menor dinero recibe cada uno. Lo que no han atendido en el pasado, y ello afecta el presente, pero también el futuro de la organización, es que ya que no están cubriendo los costos de la institución, entonces la única alternativa que tienen es recurrir a la capitalización de sueldos, es decir, aportar de sus retribuciones por las funciones ejercidas en la institución, mientras que el personal contratado cobra la totalidad del sueldo como corresponde. Aquí el interés por el beneficio personal, más allá de haber provocado el "efecto rebote", ha damnificado a la propia cooperativa producto de la escasez de socios para administrarla. Por otro lado, ¿qué será de la organización y de la institución en el futuro? ¿Contribuyen los actuales socios cooperativistas a conservar las fuentes laborales a futuro de quienes trabajan allí como fue su deseo al momento de enterarse que llegaba el fin de la administración anterior? Sin lugar a dudas, de no revisar la postura del colectivo de socios a la brevedad, la proyección es desalentadora.

Respecto a organizaciones creadas a partir de otras, es necesario recalcar que, en todos los casos estudiados, de forma puntual o constante, han tenido que realizar un aporte económico los socios para garantizar el funcionamiento de la cooperativa.

En contraste con lo anterior, de la investigación surge como hallazgo la reciente creación de una cooperativa de profesores para gestionar un liceo que no proviene de una institución con existencia previa (caso A). El agruparse un colectivo docente para abordar la gestión de un centro educativo de forma cooperativa se visualiza en este caso como una buena alternativa. Aquí la preocupación no pasa por conservar fuentes laborales, sino que está centrada en crearlas, con el cometido de brindar un servicio no existente a la sociedad. También en esta organización, se ha evidenciado un buen funcionamiento, quizás porque ambas tienen corto tiempo aún, aunque de lo que no hay dudas es que en ellas el liderazgo ejercido por algunos de sus socios incide para que esto así sea. No obstante, crear una cooperativa y en simultáneo el liceo, a partir de un grupo de personas que no trabajaban

juntas previamente, incluso algunas no se conocían entre sí, puede generar factores de desconfianza que dificulten la administración cooperativa. Particularmente se refiere aquí a no conceder aún la potestad al Consejo Directivo para la toma de decisiones autónoma según le corresponde. Por otra parte, ser un grupo reducido de socios cooperativistas estimula a la toma de decisiones colectiva en forma directa, y no por los representantes de los asociados.

Sin lugar a dudas, esta cooperativa aplica el segundo principio cooperativo, el cual promulga la participación de los socios en la toma de decisiones. Si la demanda de participación fuera excesiva y con intencionalidades controladoras, puede tornarse contraproducente generando un rápido desgaste en la administración. En cambio, su desatención, como ocurre en el resto de las cooperativas, expresada en diferentes grados, es un cambio que deben promover no solo sus directivos, sino todos los asociados. Es aquí donde debe recordarse que, por encima de cualquier decisión adoptada por el Consejo Directivo de turno, es la Asamblea de socios el órgano supremo para la toma de decisiones de forma cooperativa. Debe entenderse dicho espacio de encuentro, como oportunidad de diálogo y participación para el verdadero desarrollo de una gestión institucional cooperativa. No parece ser atinado reunirse excesivamente en Asamblea para decidir, ya que, aparte del riesgo mencionado porque esto ocurra, comienza también entonces a desdibujarse el Consejo Directivo. De forma legítima han sido elegidos miembros para su integración por un período de tiempo, sus obligaciones están explicitadas en el propio estatuto de la cooperativa. Entonces, si aquellos que eligieron a los socios que los representarán en la gobernanza permanente de la cooperativa son los mismos que después no les permiten ejercer sus funciones, es pertinente preguntarse ¿para qué existe el Consejo Directivo? ¿Es simplemente porque lo establece la ley? Tampoco parece prudente (como ocurre en el caso D) que, bajo la premisa de que todos los socios participen de la toma de decisiones se haga coincidir el funcionamiento del Consejo Directivo con el de la Asamblea, con la particularidad de

convocar a quienes estén interesados en participar. Así, el Consejo Directivo va perdiendo autonomía de funcionamiento, e incluso puede interpretarse como una falta de interés de cumplir con sus obligaciones. También, en las condiciones planteadas, sesionar en Asamblea con los miembros que gusten asistir, no resulta la mejor alternativa en una organización que debe revertir la delicada situación institucional que atraviesa, precisamente, como una dificultad la participación de solo algunos socios en la cooperativa e incluso de los propios directivos con asistencia y participación irregular en instancias de Asamblea. ¿No sería conveniente entonces que el Consejo Directivo sesione en primera instancia y posteriormente convoque a sus socios a encontrarse en Asamblea, donde allí presenten diversas alternativas previamente diseñadas para ponerlas a consideración y desarrollar colectivamente los procesos de cambio que urgen? Nuevamente, puede observarse aquí la incidencia del liderazgo (en este caso no ejercido) y cómo repercute tanto en la organización cooperativa como en la institución educativa que gestiona. Basta con observar el deterioro constante que viene sufriendo. La falta de formación en administración de empresas cooperativas y en gestión educativa quizás sea una de las causas que expliquen lo manifestado. Muy sincera, pero sobre todo alarmante es la declaración realizada por quien preside el Consejo Directivo de dicha Cooperativa: “creo que me estoy dando cuenta ahora que yo no sé si estoy preparada para esto” (integrante 2 del Consejo Directivo, comunicación personal, 31 de octubre, 2018).

Se visualiza al liderazgo y a la formación en administración de empresas cooperativas como elementos que impulsan el buen funcionamiento organizacional.

La falta de liderazgo pedagógico en quien ejerce el rol de dirección, a cargo de diferentes personas en un corto período de tiempo, incide de forma negativa en la institución educativa. La responsabilidad debe ser asumida en primera instancia, por los propios directivos, pero por encima de ello por los socios cooperativistas, revisando las condiciones en las que adjudican el cargo de la dirección liceal.

Según se ha constatado, la mayoría de las cooperativas estudiadas han olvidado el quinto principio cooperativista, el cual promueve la capacitación de sus socios para la eficaz administración cooperativa. Solo la organización más joven es quien lo ha incorporado, desde sus orígenes a sus asociados.

Reafirma la importancia de lo aquí comentado el pensamiento de Inglada *et al.* (2015) con la novedad incluso de hacerlo extensivo a la propia formación docente de quienes asumen la obligación de administrar una cooperativa de profesores:

> El cooperativista se enfrenta a dos funciones: la de socio de la cooperativa y la de docente, o aquella que tenga asignada, una de ellas debe realizarla cuando termina con la otra, lo que le obliga a una mayor dedicación por una parte y a adquirir conocimientos de gestión y dirección de empresa por otra, para cumplir sus responsabilidades como socio cooperativista. Y, desde luego, debe seguir formación continua en los dos aspectos de sus funciones de manera que no se resienta su labor en cualquiera de ellas (p. 139).

Otra apreciación similar que da cuenta de la importancia de la formación de los directivos de cooperativas es pronunciada por Fuentes *et al.* (2002) al manifestar que "el profesor/a cooperativista tiene que recibir otra formación necesaria e imprescindible que es la "formación cooperativa" que cobrará una mayor intensidad en los directivos para así conseguir mejorar la planificación y la gestión de las cooperativas" (p.70).

Aquí entonces, la invitación es a reflexionar sobre la necesidad de que al menos para los que integrarán cargos directivos, sea un requisito indispensable pasar por etapas de capacitación en administración de empresas cooperativas. En una sección posterior del próximo capítulo (denominado "recomendaciones a socios de las cooperativas de educación") se encuentran distintas alternativas que están al alcance de quienes deseen perfeccionar la

administración cooperativa, tomando decisiones basadas en el conocimiento del régimen de gobernanza.

Más allá de eso, quizás pueda plantearse la existencia de una falencia en los propios organismos que regulan y controlan la creación y administración de cooperativas en Uruguay. La normativa es reducida en cantidad y genérica en contenido. No existe ningún lineamiento que apoye a las cooperativas educativas para una correcta administración, incluso los organismos estatales que brindan asesoramiento lo hacen de igual modo a cooperativas que nada tienen que ver con la educación. Cabe preguntarse entonces si no sería conveniente generar políticas que acompañen a las cooperativas educativas atendiendo a las dificultades específicas que ellas presentan y teniendo claro que quienes las dirigen no siempre están capacitados específicamente para hacerlo. La afirmación aquí realizada de forma categórica está formulada desde los hallazgos del trabajo de campo y se restringe únicamente a las cooperativas que integran la muestra, aunque con la convicción de que esto también es probable que ocurra en las restantes cooperativas educativas de nivel secundaria y hasta quizás en las otras cooperativas educativas del país, en general. Un apoyo formativo institucional externo podría ser una buena colaboración para mejorar la gestión cooperativa.

No menos importante son otros factores que también inciden en la eficiente gestión cooperativa de un liceo. Se refiere aquí al efecto del tiempo de funcionamiento de la cooperativa y la condición de los socios que forman parte de ella. De las cooperativas que integran la muestra y que son fundadas a partir de una institución educativa ya existente, se ha encontrado un buen funcionamiento únicamente en aquella que es la más nueva y en la que se generan ingresos de socios a la cooperativa. Del resto, en una desde sus orígenes no se ha permitido a más nadie que sea socio cooperativista (a pesar de haber aparecido interesados) y la otra tiene tanto tiempo funcionando ya como cooperativa que apenas quedan dos socios fundadores. Escapa a los intereses iniciales y las posibilidades de este estudio,

aunque se reconoce como tema de interés para futuras investigaciones buscar respuestas a las siguientes preguntas: ¿realmente afecta a la creación de una cooperativa de trabajadores de educación secundaria el modo en que comunican y dejan a la institución los antiguos administradores? ¿En qué medida afectan los años de funcionamiento a la organización cooperativa?

Por otro lado, hay que señalar que, desde las cooperativas, ya sea mediante la Asamblea de socios o bien desde el Consejo Directivo son variadas las decisiones que se toman de carácter pedagógico, lo cual no debe ser considerado algo anormal porque de eso se trata: son cooperativas que gestionan un liceo. Lo que si también se encuentra es que escasean las decisiones que tiendan a mejorar la organización cooperativa, preocupándose por las dificultades y preocupaciones que emergen de la administración cooperativa y atendiendo a los factores limitadores del desarrollo para evitar las consecuencias que se generan. Se asume que esto no ocurre por falta de voluntad de los asociados en general, aunque distinguiendo en este caso a quienes ocupan cargos directivos porque a ellos les corresponde la administración permanente de la cooperativa; seguramente así se da porque al tener la mayoría solo formación docente, es su área de conocimiento y desempeño habitual, y en función de ella operar, faltando elementos de administración y proyección cooperativa.

Finalizada la investigación se genera de forma inmediata la siguiente interrogante: ¿Crear una cooperativa de profesores para mantener fuentes laborales es una buena decisión? Sin pretender generalizar, se responde en función de los resultados acotados al presente trabajo de campo. Parecería ser que hay algunos factores que condicionan tanto el proceso fundacional como su desarrollo en el tiempo. Se interpreta como importante el estado de situación de la organización que dejará de existir y de qué modo se genera la transición en el caso de realizar la conversión a una administración cooperativa liceal. En el único caso en el que la cooperativa se funda por propia iniciativa de sus trabajadores al enterarse de forma

abrupta el cierre de la institución, ha sido un proceso caótico en sus inicios y en el que, desde la incertidumbre, las personas que desean asociarse para constituir la cooperativa lo hacen a cambio de renunciar al dinero correspondiente al despido. Diferente es el caso de las otras cooperativas fundadas por invitación propia de quienes anteriormente estaban a cargo, dando lugar a procesos de transición. Lamentablemente, en un caso no se posee información de cómo ha ocurrido el proceso (debido a que ningún entrevistado formó parte de dicho acto, ni conocen cómo se ha producido). También este hecho es relevante a los efectos de comprender cómo se va dando la historia organizacional, cuando se desconoce la etapa previa.

Sin embargo, en la otra cooperativa surgen desde los relatos aspectos interesantes que enriquecen esta reflexión. La convocatoria surge de la congregación religiosa, es comunicada a los trabajadores, pero también invitan a un encuentro a un grupo de ellos, para plantear la alternativa de que se organicen como colectivo para dar continuidad a la obra. Aceptan la idea e inician el proceso de evaluar distintas alternativas a la modalidad de gestionar la institución educativa. Las razones por las cuales eligen ser cooperativa no tiene que ver únicamente con el hecho de seguir trabajando en la institución (aunque ahora bajo una nueva modalidad de gestión) sino que tenían conocimiento de experiencias similares y manejaron como algo positivo el tomar decisiones de forma conjunta. Es también de importancia recordar que a aquellos que no desean fundar la cooperativa se les brinda la posibilidad de seguir trabajando en la institución como funcionarios contratados, accediendo a ello una parte de los funcionarios implicados.

El disponer de tiempo para decidir si emprender juntos el desafío de dar continuidad a una institución educativa que pretende cerrar, el pensar de qué modo es más conveniente, e incluso que la propuesta nazca de quienes dejan de administrar son factores incidentes en el

inicio cooperativo de la “nueva” organización y forman parte importante de su historia y consolidación.

Hay que mencionar, además, a modo de síntesis, algunos comentarios que dan cuenta de las dificultades del proceso de la investigación que aquí se comunica y que se relacionan directamente con lo expresado en el párrafo anterior. No solo constatar que no se dispone aún de normativas específicas para entender y mejorar el gobierno de las cooperativas de educación en Uruguay, sino que también las investigaciones que estudian de qué modo se administran las cooperativas, y particularmente las que educación, prácticamente no existen o no se encuentran sistematizadas. Apreciaciones de esta índole han sido señaladas ya anteriormente (Bertullo *et al.*, 2004; Di Pasquale, 2016; Stevenazzi, 2015).

La demanda de contar con más herramientas para mejorar la administración cooperativa de instituciones educativas surge de los propios encargados, como puede visualizarse en la afirmación de un directivo entrevistado:

> Hemos participado como cooperativa de muchas investigaciones integrando la muestra, pero han sido apuntando a lo que es administrativo, razón por la cual a veces sentíamos que estábamos perdiendo el tiempo […] preguntas meramente de datos tales como relación con otros organismos y proporción de dinero que se invierte en un rubro (integrante 1 del Consejo Directivo, comunicación personal, 4 de octubre, 2018).

Por lo anteriormente expuesto, es posible considerar a esta como la primera investigación dirigida a entender el funcionamiento interno de una cooperativa de profesores, estudio que aporta algunos elementos para caracterizar y entender cómo operan, aunque digno de ser profundizado en instancias posteriores por la variedad de situaciones que aún quedan por estudiar, las cuales se han explicitado anteriormente. Identificar y sistematizar procedimientos exitosos o dificultosos en la toma de decisiones es un insumo de interés para

la formación de quienes enfrentan el mismo desafío de gestionar cooperativas educativas, sin tener que experimentarlos.

Particularmente esta exhortación cobra mayor relevancia al constatar el aumento que tienen las cooperativas de educación a nivel nacional en los últimos años.

7. Recomendaciones

De las reflexiones anteriores surge la necesidad de presentar algunas sugerencias que son importantes dejar registradas en este trabajo que, por ser la primera tesis de Maestría en el tema de gestión de centros educativos administrados por cooperativas de profesores en Uruguay, puede aportar contribuciones significativas para entender y mejorar su funcionamiento. Es, en definitiva, el cometido último de los aportes que surgen de la investigación académica y profesional.

7.1 A la academia

La gestión educativa liceal desde la administración cooperativa es un área no explorada aún. Como primera investigación en nuestro país en el tema, ha estudiado como ocurre la toma de decisiones en organizaciones de tales características, dejando abiertas nuevas líneas de investigación que escapan tanto a los intereses del estudio como a las posibilidades para quien ha estado a cargo de esta.

Del relevamiento de registros de cooperativas se puede observar su crecimiento en cantidad. Las de educación secundaria han permanecido constantes según los datos de archivo, aunque hay que tener en cuenta que para ingresar al registro deben transcurrir cinco años, existiendo entonces al menos la posibilidad de que existan otras (en período de "ventana") o que se estén constituyendo y no se tenga información de ellas. Surge como recomendación que esta investigación se amplíe a otros sectores educativos, pudiendo ella aportar valioso material en cuanto a revisión de la literatura, antecedentes en nuestro país, organización de información que no se encuentra sistematizada y resultados de la investigación.

Son variadas las interrogantes que surgen y que no se pueden responder, quedando para ampliar en futuras investigaciones: ¿Existen ventajas en gestionar un liceo de forma cooperativa respecto a otros modelos? En tal caso, ¿cuáles son? ¿Cómo promover los

principios y valores cooperativos? Verificar si ellos, ¿repercuten en la eficaz gestión liceal? ¿De qué modo influye el tiempo de funcionamiento de la cooperativa en la gestión de la institución educativa? ¿Cuáles son las prácticas más adecuadas para promover la renovación de la cooperativa incorporando nuevos socios, sin alterar el funcionamiento de la institución o promoviendo qué tipo de transformación? ¿Tendrán conocimiento las cooperativas educativas de la existencia de oportunidades de formación y del procedimiento que deben seguir para acceder a ellos?

Una mayor comprensión de los procesos que ocurren en cooperativas de profesores, particularmente profundizando el estudio de la toma de decisiones que se generan en la organización cooperativa pero también en la institución educativa contribuirá, sin dudas, a garantizar mejores resultados en ambos organismos.

7.2 A los socios de las cooperativas de profesores

Para tomar conocimiento de qué alternativas de estudio se brindan actualmente en nuestro país, se ha entrevistado a Cecilia Tenaglia, Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación. Las alternativas de formación vigentes se presentan a continuación:

1. Las instancias para el aprendizaje en la gestión de cooperativas (como emprendimiento) se brindan por PROCOOP[3]: cada cooperativa solicita, y se le asigna una entidad de capacitación y/o asistencia técnica (según qué herramienta solicite) para que realice el trabajo. Es a medida. Nosotros no ofrecemos formación desde el INACOOP en forma sistemática: la gestionamos. Es decir, acercamos la demanda con la oferta y financiamos la acción educativa (Directora de Promoción

[3] PROCOOP es un Programa de Formación Cooperativa que ¨desarrolla capacitaciones y asistencias técnicas destinadas a personas socias o integrantes de cooperativas y precooperativas, y entidades de la economía social¨ (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, s.f.).

y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación, comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

Es interesante encontrar que, se disponen de instancias de formación para cooperativas educativas, aunque son las propias entidades que deben solicitarlas. Surge entonces la siguiente inquietud: ¿Tendrán conocimiento las cooperativas educativas de la existencia de oportunidades de formación y del procedimiento que deben seguir para acceder a ellas? ¿Logra la modalidad presentada y otras instancias de formación atender a las necesidades de mejorar la administración de las cooperativas de educación? Para responder a esta última pregunta se recurre a la misma fuente con la intención de conocer cuáles son los otros cursos brindados por diferentes organismos y cuáles son los objetivos que se propone cada uno, surgiendo la siguiente información del relevamiento:

2. Programa de apoyo a entidades cooperativas que trabajan con la educación formal, dictado por INACOOP.

"Este programa realiza un llamado anual para apoyar actividades que las cooperativas realicen en centros de educación formal, orientadas al aprendizaje y prácticas de principios y valores cooperativos" (Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación, comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

El programa se ha emitido en varias ocasiones, siendo la última en el año 2019. Sus objetivos son:

a) Impulsar el conocimiento de las cooperativas y su filosofía en los espacios de la educación formal pública y privada, en los diferentes niveles educativos.

b) Desarrollar experiencias de formación en cooperativismo en todos los niveles educativos, buscando una mayor inserción de los principios y valores cooperativos en el medio educativo.

c) Coordinar las experiencias y sistematizar las buenas prácticas para su posterior recomendación y difusión en la educación formal.

d) Impulsar en los centros educativos de gestión cooperativa, la inserción de la educación en cooperativismo en los diferentes niveles, como parte de su identidad (Instituto Nacional del Cooperativismo, 2019).

Se deduce del primer objetivo formulado que las cooperativas que integran la muestra pueden formar parte de este programa por sus condiciones (administran instituciones de educación formal de secundaria y son entidades privadas). El segundo objetivo explicita la intencionalidad de promover los principios cooperativistas, no considerados en su mayoría en las cooperativas, como surge del análisis del trabajo de campo.

3. Curso/taller "Cooperación y Cooperativismo en la Educación" Convenio entre el Consejo de Formación en Educación, Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores, Universidad de la República Uruguay e Instituto Nacional del Cooperativismo.

   Objetivo general

   Aportar a la incorporación y fortalecimiento de la formación en cooperación y cooperativismo en los diferentes subsistemas de la ANEP y en las prácticas educativas desarrolladas desde otros proyectos socio-educativos.

   Promover la reflexión sobre las posibilidades y potencialidades de esta incorporación como temática y como práctica en los distintos niveles educativos.

   Objetivos específicos

   Desarrollar la cooperación y el cooperativismo como contenidos, formas organizativas y prácticas.

Generar prácticas docentes en cooperación y cooperativismo, a partir de las iniciativas propuestas por los propios participantes, complementadas con la reflexión teórica desarrollada durante el proceso del curso-taller.

Experimentar y reflexionar sobre la inclusión de la cooperación y el cooperativismo en la búsqueda de generar nuevos formatos pedagógicos (INACOOP, 2020a).

De la lectura de los objetivos, no es posible establecer de qué manera puede contribuir este curso a formar a los directivos en gestión de instituciones educativas de secundaria de forma cooperativa. Pero puede resultar interesante para generar con los docentes una cultura cooperativa que estimule el deseo de participar en forma más activa. Incluso se puede trasladar a las aulas en la formación de los estudiantes, aprovechando la vivencia de formarse en un centro educativo cooperativo, para difundir sus principios rectores.

Otras posibilidades son:

4. Acceso a plan CEIBAL. Escuela CEIBAL-INACOOP.

   "Desde aquí se apoya la labor docente para la educación en cooperación y cooperativismo" (Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación, comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

5. Curso anual de cooperativismo para dirigentes brindado por FCPU.

   "Está orientado a la gestión cooperativa en general, específica de cooperativas de trabajo. Las educativas son un caso, muchos temas aplican. De nuevo, falta enfoque especializado en este tipo de empresas" (Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación, comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

6. Curso online de especialización en gestión cooperativa. Dictado por la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

   "Está orientado a la gestión cooperativa en general, tanto de trabajadores como de usuarios, ofrece herramientas de gestión" (Directora de Promoción y Formación Cooperativa del Instituto Nacional de Cooperación, comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

7. Posgrado de Economía y Gestión para la Inclusión en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

   La Directora de Promoción y Formación Cooperativa del INACOOP es docente de una asignatura denominada "Principios de teoría y práctica del cooperativismo" Ha enviado el programa del curso, en donde se explicita que parte del público objetivo son los trabajadores de cualquier cooperativa. Nuevamente, se trata de una formación genérica en administración cooperativa. En este caso al ser un posgrado la exigencia de los cursos y los requisitos de ingreso son mayores.

En resumen, la oferta educativa dirigida a los socios de las cooperativas de educación es variada, aunque en varios casos la formación no es específica para aplicar a las características de las organizaciones que administran.

Referencias

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Nuestra historia*. Obtenido de https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/

Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (7 al 11 de Noviembre de 2011). *Congreso Nacional Investigación Educativa.* Obtenido de Memoria de ponencias: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf

Bertullo, J., Isola, G., Castro, D., & Silveira, M. (2004). *El Cooperativismo en el Uruguay*. Montevideo: Universidad de la República.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, 9*(2), 9-33.

Bolívar Ruano, M. R. (2012). La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10*(1), 144-162.

Bustamante, A. (2009). Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: Revisión de literatura. *Pensamiento y gestión, 27*, 201-234.

Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B. *Em Aberto, 19*(75), 49-69.

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.* México D.F: Oxford.

Delcán, B. (2000). Reflexiones sobre las claves de gestión futura de las cooperativas de enseñanza. Calidad, mejora continua y servicio como base de la excelencia educativa. *Revista de Estudios Cooperativos nº71*, 149-170.

Di Pasquale, L. (2016). *Cooperativas de trabajo en el sector educativo. Estudio de caso: club de niños "Camoatí".* Montevideo: Universidad de la Republica (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Trabajo Social.

Egger, D., & Pérez, E. (2017). *El Universo de las Cooperativas de Educación afiliadas a la FCPU.* Montevideo: Inédito.

Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*(87), 43-78.

Fernández, E. (2000). Situación actual del cooperativismo vasco de enseñanza. *Revista de estudios cooperativos*(71), 93-100.

Fernández, J. (1999). Las sociedades cooperativas en la educación ante la nueva concepción del estado en la provisión de servicios educativos. *Revista de Estudios Cooperativos*(67), 72-88.

Fernández, J. (2003). La participación, factor determinante de la calidad educativa. *Revista de Estudios Cooperativos*(79), 35-57.

Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca.* Buenos Aires: Troquel-Flacso.

Fuentes, A., Lorenzo, M., & Corchón, E. (2002). Las Cooperativas de eneseñanza como tercera vía dentro de nuestro sistema educativo: las cooperativas de trabajo asociado. Percepciones de sus directivos. *Enseñanza*(20), 51-84.

Fundación Horreum Fundazioa. (2007). *Proyecto de mejora de la Calidad Educativa.* Bilbao: Universidad Católica.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación - capítulos 1 al 13.* Consultado el capítulo 4 ¨Estudios de caso¨. Obtenido de

http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html

IIPE UNESCO - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2000). *Gestión educativa estratégica (módulo 2). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Buenos Aires: UNESCO.

Inglada, E., Sastre, J. M., & Villarroya, B. (2015). El cooperativismo en la educación. *Revesco*(118), 122-147.

Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional-INEFOP. (s.f.). *¿Qué es PROCOOP?* Obtenido de http://www.inefop.org.uy/SIN-CATEGORIZAR/-Que-es-PROCOOP--uc1434

INACOOP - Instituto Nacional del Cooperativismo. (2019). *Programa de apoyo a entidades cooperativas que trabajan con la educación formal - PAECEF*. Obtenido de https://docs.wixstatic.com/ugd/356d79_3909b87be66d4cb2aa7f3a5b4c881557.pdf

INACOOP - Instituto Nacional del Cooperativismo. (2020a). *Cooperación y Cooperativismo en la Educación*. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/356d79_799c9f02d6c9411c9372cb0ae2b959ea.pdf

INACOOP - Instituto Nacional del Cooperativismo. (2020b). *Listado de cooperativas y sociedades de fomento rural. Julio de 2020*. Recuperado de https://1325db5c-e15e-4aa7-966f-497b963c5be3.filesusr.com/ugd/356d79_e251e2df136b42f799fa0604f564a227.pdf

Montes, G. (2009). *La Administración Cooperativa.* Montevideo: Fundación de la Cultura Universitaria.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4*(4e), 11-24.

Poder Legislativo - República Oriental del Uruguay. (14 de Noviembre de 2008). *Ley Nº 18.407 Sistema Cooperativo*. Obtenido de https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp7907769.htm

Puentes, R., Velasco, M. d., & Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *Revesco*(98), 118-140.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de https://dle.rae.es

Rodríguez, D. (2008). *Diagnóstico Organizacional.* México: Alfaomega.

Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Anales de investigación*(11), 150-163.

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*(21), 57-77.

Simon, H. (1982). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa.* Buenos Aires: Aguilar.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos.* Madrid: Morata.

Stevenazzi, F. (2015). La potencialidad de las cooperativas de educación. *Revista Estudios Cooperativos*(1), 73-79.

Vargas, A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *Revista de estudios cooperativos*(61), 179-194.

Villa, A. (2003). *Ámbitos y criterios de la calidad pedagógica.* Bilbao: Fundación Horreum-Mensajero.

Anexos

Anexo A- Documentación presentada a los sujetos que participan de la investigación

A.1- Término de consentimiento válido.

San José de Mayo, 29 de septiembre de 2018

TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO VÁLIDO

Institución: Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga

Título del proyecto: Gestión y funcionamiento de instituciones educativas administradas por cooperativas de trabajo de profesores. Una mirada a la toma de decisiones

Investigador tutor responsable: Mag. Isabel Achard

Investigador maestrando: Prof. Mauricio De León

Teléfono de contacto: (+598) 24872717 int. 6388

Usted está siendo invitado/a a participar, como voluntario/a, en una investigación. Lea cuidadosamente lo siguiente y pregúntele al investigador-maestrando cualquier duda que tenga. Una vez que se le hayan aclarado sus consultas y en el caso que acepte su participación, firme al final de este documento, que está en dos vías. Una de ellas es para usted. y la otra para el investigador-maestrando. En caso de no aceptar no será penalizado/a de ninguna forma.

El estudio al que ha sido invitado a participar tiene el objetivo de investigar respecto a la gestión y funcionamiento de cooperativas de profesores; en particular se analizará el proceso de toma de decisiones. Para cumplir ese objetivo se entrevistará a integrantes del Consejo Directivo de cada Cooperativa (miembros titulares). De ser necesario, se solicitará autorización para asistir a reuniones del Consejo Directivo, teniendo como único cometido

esta acción realizar observaciones del funcionamiento de la sesión. En algunas circunstancias se podrá requerir documentos escritos estatutos, a efectos de cumplir con la investigación.

No hay ningún riesgo, perjuicio o daños provocados por la investigación y tampoco habrá ninguna remuneración por la participación, ni indemnización de gastos (si se requiriera alguno).

No hay beneficios directos para el/la participante resultante de la participación en esta investigación.

El investigador se compromete ante la Cooperativa a brindar los resultados de la investigación (previa solicitud) a efectos que la institución tenga conocimiento de estos y desarrolle procesos de mejora (si así lo entiende pertinente).

En cualquier etapa del estudio, usted tendrá acceso al profesional responsable de la investigación para aclarar eventuales dudas.

Garantía de sigilo: si usted acepta participar en el estudio, su nombre, su identidad e institución educativa en la cual trabaja (y participa de la investigación) se mantendrán en anonimato. Las informaciones se utilizarán única y exclusivamente para ejecutar el presente proyecto y publicaciones y participaciones a él relacionadas. Las informaciones solamente se podrán divulgar preservando el anonimato de los sujetos y se mantendrán en poder del responsable por la investigación; después de un período de cinco años se destruirán.

La investigación ha sido aprobada por el Comité de Ética en Investigación de la UCU. Usted podrá acceder a la indicación de la dirección del sitio web oficial del Comité mencionado donde corroborarlo en el siguiente link: http://www.ucu.edu.uy/comite_etica

A.2- Consentimiento de la participación de la persona como sujeto.

Universidad Católica del Uruguay

Consentimiento de la participación de la persona como sujeto

Yo, _____, portador de la cédula de identidad Nº _____que abajo firma, acepto participar de la investigación como sujeto. Fui suficientemente informado/a sobre las condiciones de la investigación, que leí o me leyeron, describiendo el estudio titulado: **"Gestión y funcionamiento de instituciones educativas administradas por cooperativas de trabajo de profesores. Una mirada a la toma de decisiones"**.

Conversé con Mauricio De León Torterolo, el investigador, sobre mi decisión de aceptar participar en este estudio. Me quedaron claros los propósitos de la investigación, los procedimientos que se realizarán, las garantías de confidencialidad y de aclaraciones pertinentes. También me quedó claro que mi participación no tendrá gastos. Estoy de acuerdo voluntariamente con participar en este estudio y podré retirar mi consentimiento en cualquier momento, antes o durante el mismo, sin penalidades ni perjuicios.

Lugar: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Contrafirma: _____

A.3- Acuerdo de investigación y confidencialidad.

En la ciudad de XX, Uruguay, con fecha XX de junio de 20XX, se firma el presente acuerdo de confidencialidad entre el estudiante de Maestría en Educación, Mauricio De León, Cédula de Identidad 3.790.646-7, docente, (en adelante el **investigador**) y XX, Cédula de Identidad XX, docente, en representación del centro educativo XX en calidad de integrante del Consejo Directivo de la Cooperativa XX, (en adelante, el **participante**), que manifiesta su disposición a participar de la investigación cuyos detalles se explicitarán.

1. El **investigador** participa en la ejecución del Proyecto de Investigación denominado "Gestión y funcionamiento de instituciones educativas administradas por cooperativas de trabajo de profesores. Una mirada a la toma de decisiones", ejecutado dentro de la propuesta formativa de Maestría en Gestión Educativa por la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay (en adelante, "**la Universidad**"). El tutor académico responsable del citado Proyecto de Investigación es la profesora Mag. Isabel Achard, perteneciente a la facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay. Se deja constancia expresa que se trata del trabajo académico de tesis individual para acceder al título de Maestría en Gestión de Centros Educativos.
2. En razón del Proyecto de Investigación que se ha presentado y aprobado en la Universidad, el investigador deberá colectar información oportuna y relevante para la temática propuesta por parte de una muestra selectiva de varios centros educativos organizados como cooperativas de enseñanza. Dicha información compuesta por datos, antecedentes y/o documentos relacionados con la institución, en particular los que estén vinculados con los procedimientos de toma de decisiones internos, implicarán la realización de entrevistas y el acceso a algunos materiales internos que las autoridades del centro puedan facilitarle sobre el funcionamiento del centro (en adelante, "**Información Confidencial**").

3. El centro no está obligado a revelar al investigador ningún otro tipo de Información Confidencial, salvo aquella necesaria para facilitar que el investigador lleve adelante la actividad prevista, en los términos del presente Acuerdo.

4. El investigador se compromete a tratar dicha información de manera estrictamente confidencial, tomando todas las medidas de seguridad y protección adecuadas que aseguren que no será conocida por terceros no autorizados. Estas medidas serán a lo menos equivalentes a las que utiliza o utilizaría para proteger su propia Información Confidencial. El investigador solo podrá divulgar la información que reciba de parte de las autoridades de cada centro con su autorización expresa, por escrito, otorgada por medio de este acuerdo, actuando como autoridad representativa del centro que co-dirige.

4.1. Toda la Información Confidencial que reciba o a la que tenga acceso cualquiera de las Partes en virtud de o en relación con el presente Acuerdo, se entenderá de tal naturaleza ("Información Confidencial"), debiendo la Parte Destinataria mantenerla en reserva y estricto secreto, utilizándola exclusivamente a los fines objeto del presente Acuerdo. Dicha Información Confidencial no podrá ser divulgada, publicada o difundida, ni utilizada con finalidad diversa por la Parte Destinataria, sin la autorización expresa de la otra parte. Cada Parte deberá proteger la Información Confidencial de la otra, con el mismo grado de cuidado y confidencialidad con que protege su propia Información Confidencial.

4.2. El párrafo anterior (4.1) no se aplicará para aquella Información que:

(i) la Parte Destinataria pueda demostrar que estaba en su poder, posesión o era conocida legítimamente por ella antes de serle revelada por la otra Parte, y, por tanto, sin la obligación de mantener su confidencialidad;

(ii) es, o se hace, de dominio público sin que exista incumplimiento del presente Acuerdo por la Parte Destinataria, o que

(iii) le fue revelada a la Parte Destinataria por un tercero que no tenía ningún compromiso u obligación de secreto o confidencialidad, o en general, es obtenida de buena fe por una de las Partes, con el derecho de divulgarla y sin la obligación de confidencialidad,

(iv) es o se hace disponible a la Parte Destinataria por observación casual o análisis en el campo de estudio objeto del Proyecto, o es desarrollada de manera independiente por la Parte sin la participación de personas que hayan tenido acceso a la información confidencial, o que,

(v) es requerida a la Parte Destinataria por las Autoridades. En este caso deberá notificarse inmediatamente esta circunstancia a la Parte Suministradora. Asimismo, la Parte Destinataria sólo revelará aquella parte de la Información Confidencial que sea requerida legalmente.

4.3. El presente Acuerdo de Confidencialidad por sí mismo será confidencial.

4.4. Protección de Datos. Los datos de carácter personal, obtenidos por cualquiera de las partes para la ejecución del Acuerdo que las vincula, sólo podrán ser utilizados para el cumplimiento del objeto de este, no pudiendo ser cedidos o revelados a terceros bajo ningún título. En este sentido todos los datos personales a los cuales tuvieren acceso o intervinieren en cualquier fase del tratamiento de datos personales, deberán actuar con reserva y confidencialidad sobre los mismos, guardando además estricto secreto profesional.

4.5. Derechos de propiedad. Toda la Información Confidencial revelada a los efectos del presente Acuerdo será propiedad exclusiva de la Parte que la originó y que actúa como Suministradora. Ninguna licencia o similar se podrá considerar derivada del intercambio de Información Confidencial de una Parte a la otra. Igualmente, ninguna Parte utilizará la Información Confidencial de la otra para un fin diverso del

explicitado en el presente. Ninguna de las Partes obtendrá, en virtud de este Acuerdo, los derechos de propiedad o participación alguna sobre cualquier Información Confidencial que reciba de la otra.

4.6. Devolución de la información. La Parte Destinataria se compromete a mantener la información confidencial proveniente de la documentación en secreto y no divulgarla, usándola únicamente con el propósito para el cual le fue confiada. Asimismo, se compromete a que una vez haya empleado la Información Confidencial para los fines pertinentes, devolverá a cada centro todos los documentos y medios, en originales y copias que hubieren hecho, en los cuales esté contenida la Información Confidencial. Adicionalmente, se compromete a destruir cualquier documento o medio que contenga Información Confidencial, y enviará constancia escrita de la destrucción de estos a la Universidad.

El investigador asume la responsabilidad que le pudiera caber si por el uso inadecuado de la Información Confidencial se diera lugar a su difusión o utilización total o parcial por parte de terceros no autorizados, así como de cualquier dato o información suministrada por la otra parte en el marco de este acuerdo, fuera de los límites del presente. La misma obligación se aplicará a aquellos miembros de la unidad académica Maestría en Gestión educativa de la Facultad de Ciencias Humanas de la UCU autorizados expresamente a acceder a dicha Información Confidencial en aquellos puntos necesarios para el cumplimiento del objeto del Proyecto.

5. La Parte Destinataria **entiende** que el presente ACUERDO no pretende crear ninguna relación contractual, ni de ningún otro tipo distinto a la que se expresa (fines de investigación académica), ni obligación alguna más allá de los términos del presente ACUERDO.

Las partes se comprometen a no usar el nombre, logotipos, emblemas y marcas

registradas de la contraparte sin consentimiento previo y por escrito de esta.

6. Atribución de derechos. El *Investigador*, figurará como autor moral en los títulos de protección de los eventuales resultados de la investigación que se generen como consecuencia de su actividad en cuya obtención hubiese intervenido, y que sea objeto de protección desde el punto de vista de la propiedad intelectual, sin perjuicio de los derechos patrimoniales que sobre tales resultados le correspondiesen a la Universidad.

Para constancia firman, en XX, el XX de XX de 20XX.

Anexo B- Carta de la Federación de Cooperativas de Producción que da cuenta de la relevancia de la presente investigación

Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay

Montevideo 30 de julio de 2018

Por la preséntela Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) deja constancia de que conoce al Profesor Mauricio De León y a su propuesta de investigación en el campo de la educación cooperativa.

La FCPU, organización de 2º grado de carácter gremial, única representante del cooperativismo de trabajo, ha mantenido en sus 56 años de vida una intensa actividad vinculada a la educación tanto formal como no formal.

Muestra de ello es el proyecto Educoop (referenciado en el trabajo de revisión del Profesor De León), y el trabajo permanente en la Mesa temática de Educación.

Por todo lo anterior es que se apoya institucionalmente y se declara el pleno interés en la investigación propuesta.

La FCPU pone a disposición los medios que están a su alcance para colaborar con los objetivos que se plantean en el trabajo de tesis anteriormente descrito.

Sin más, y poniéndonos a la disposición de quien lo requiera, se expide esta carta a solicitud del interesado.

FCPU

Atentamente

Luis Alvez
Presidente FCPU

Anexo C- Entrevistas

C.1- Preguntas para la entrevista a integrantes de cada Consejo Directivo de las cooperativas.

1) ¿Cuál es su cargo actual y desde qué fecha está usted vinculado con esta cooperativa?

2) ¿Qué formación académica tiene usted (en relación con su cargo en el Consejo Directivo)?

3) ¿Ha realizado algún curso de formación en administración de empresas cooperativas/centros educativos? Indique cuál/es y cuándo.

4) ¿Formó parte de la fundación de la cooperativa? En caso afirmativo, ¿podría mencionar cómo se llevó a cabo el proceso fundacional?

5) ¿Cuáles son las causas por las que se eligió esta modalidad para la administración del centro educativo? ¿Qué registros existen que puedan dar fe de ello?

6) ¿Recuerda algún momento en que se haya planteado la posibilidad de cambiar la modalidad de administración cooperativa?

7) ¿En qué circunstancias el Consejo Directivo convoca a asamblea extraordinaria a sus socios cooperativistas? ¿Con qué frecuencia lo hacen (aproximadamente) o respondiendo a qué tipo de situaciones?

8) ¿Quiénes participan en la elaboración del proyecto educativo de centro? ¿Cómo se organizan para su diseño y/o los ajustes al mismo?

9) ¿Qué criterios adoptan para la incorporación de nuevos socios a la cooperativa y cuáles utilizan para excluir a un socio?

10) Cuando el cargo de director de la institución educativa queda acéfalo ¿cómo se cubre el cargo? ¿Temporalmente quién/es asumen las funciones del mismo?

11) ¿Quiénes participan de la decisión de la selección de cursos (orientaciones, niveles y cantidad de grupos) que se brindan cada año?

12) ¿Cómo se diseña el presupuesto anual? ¿Quiénes participan y cuál es el proceso que siguen?

13) ¿Qué instancias de planificación se desarrollan entre el Consejo Directivo y el Equipo de Dirección? ¿Con qué finalidades? ¿Cómo se organizan (tienen reuniones periódicas, extraordinarias, por emergentes)?

14) ¿Qué criterios se emplean para la selección y contratación de nuevo personal en caso de necesidad (docente y no docente)? ¿Quiénes los definen y con qué procedimiento?

15) ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades de la gestión cooperativa del centro y del funcionamiento del Consejo Directivo?

16) ¿Cómo describe usted el proceso de toma de decisiones en la cooperativa?

17) ¿Hay algo que no le haya preguntado y a usted le parezca importante agregar o le interese manifestar?

C.2- Preguntas para la entrevista a Directores instituciones educativas administradas por cooperativas de profesores.

1) ¿Desde qué fecha está usted vinculado con esta institución como Director? ¿Trabajó anteriormente en ella?

2) ¿Es usted socio de la cooperativa? En caso afirmativo, ¿hace cuánto tiempo aproximadamente?

3) ¿Cuáles considera que son las decisiones más importantes que se toman a nivel de gestión educativa? ¿Cuándo y cómo se resuelven?

4) ¿Quiénes participan en la elaboración del proyecto educativo de centro? ¿Cómo se organizan para su diseño y/o los ajustes al mismo?

5) ¿Cómo elabora el Proyecto de Dirección? ¿Con qué frecuencia se actualiza? ¿Se trabaja de forma conjunta con el Consejo Directivo de la cooperativa?

6) Cuando el cargo de director de la institución educativa queda acéfalo ¿cómo se cubre el cargo? Temporalmente, ¿quién/es asumen las funciones del mismo?

7) ¿Participa usted de la decisión de la selección de cursos (orientaciones, niveles y cantidad de grupos) que se brindarán cada año? ¿Qué otros actores institucionales lo hacen?

8) ¿Cómo se diseña el presupuesto anual? ¿Quiénes participan y cuál es el proceso que siguen?

9) ¿Qué instancias de planificación se desarrollan entre el Consejo Directivo de la cooperativa y el Equipo de Dirección? ¿Con qué finalidades? ¿Cómo se organizan (reuniones periódicas, extraordinarias, por emergentes)?

10) ¿Qué criterios se emplean para la selección y contratación de nuevo personal en caso de necesidad (docente y no docente)? ¿Quiénes los definen y con qué procedimiento?

11) ¿Cómo describe usted el proceso de toma de decisiones en la institución educativa?

12) ¿Hay algo que no le haya preguntado y a usted le parezca importante agregar o le interese manifestar?

C.3- Consulta realizada vía correo electrónico respecto a toma de decisiones en la cooperativa.

1) Identifique 3 o 4 ejemplos de acontecimientos claves en el tiempo de funcionamiento de la cooperativa. Desarrolle sintéticamente su respuesta.

2) Pensando en las decisiones que se toman en la cooperativa:

a) ¿Cuáles considera que son las temáticas fundamentales de las decisiones más importantes que se toman en la cooperativa?

b) ¿Quiénes deciden y qué procedimiento emplean?

Mencione ejemplos de tres decisiones importantes recientes (no es preciso que dé detalles identificatorios, solamente que pueda desarrollar brevemente su contenido).

3) Indique el contenido básico de tres decisiones urgentes que han tomado como Consejo Directivo en la cooperativa en los últimos meses del año pasado.

4) Describa ejemplos de decisiones que se hayan tomado en la cooperativa, y que en la actualidad interprete/n que no fue o fueron acertada/s y afectó de forma negativa el funcionamiento. Se trata de situaciones sobre las cuales las organizaciones aprenden, para no volver a cometer los mismos errores, por eso es importante conocerlas, para facilitar la tarea a otras cooperativas de enseñanza.

5) ¿De qué manera accede usted a los datos, información y conocimiento necesarios para tomar las decisiones que corresponden a los integrantes del Consejo Directivo?

6) Como Consejo Directivo, ¿cuál es el procedimiento habitual que utilizan para comunicar a los socios cooperativistas y al personal docente las decisiones tomadas en dicho órgano?

A modo de ejemplo menciono algunas, decisiones referidas a: Presupuesto, elaboración y ejecución. Organización del próximo año lectivo. Cantidad de grupos y docentes designados a cargo. Reglamento interno de funcionamiento institucional. Reuniones de diversa índole.

C.4- Ficha de registro de observaciones.

Lugar:	Fecha:
Orden del día:	

Asistencia:

Integrante del Consejo Directivo	Cargo:

Presencia del Director institucional:

Si		No	

Otras personas (explicitar rol)

Hora inicio:	Hora finalización:	*Situación en la que se requiere tomar decisiones:	Observaciones complementarias:

Post-observación:

* Las observaciones a realizar refieren a la toma de decisiones. Procedimiento seguido y carácter informacional (identificar acciones empleadas en el uso de la información en beneficio de la organización) .