

Hacia un Liderazgo Educativo Efectivo en el Contexto de  
Cooperativas Juveniles Escolares en Puerto Rico

Disertación presentada al  
Departamento de Estudios Graduados  
Facultad de Educación  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
como requisito para el Grado Doctoral en Liderazgo Educativo

Por

Amárilys López Piñeiro

© Derechos Reservados, 2020

## Hoja De Aprobación

Disertación presentada como requisito parcial para obtener  
el grado de Doctor en Educación

Hacia un Liderazgo Educativo Efectivo en el Contexto de Cooperativas Juveniles  
Escolares en Puerto Rico

Amárilys López Piñeiro

(M.A, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras, 2009)

(B.A, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras, 2002)

Aprobada el \_\_\_\_\_ por el Comité de Tesis, Disertación Doctoral.

\_\_\_\_\_  
María de los Ángeles Ortiz Reyes, (Ph. D)

Directora de Tesis

\_\_\_\_\_  
Elba Echevarría Díaz, (Ed. D)

Miembro del Comité de Disertación

\_\_\_\_\_  
Gladys R. Capella Noya, (Ed.D)

Miembro del Comité de Disertación

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a todos los maestros consejeros que día a día tienen el reto y la responsabilidad de dirigir una cooperativa juvenil. Gracias por cumplir con la misión de ser un guía para los estudiantes. Asimismo, a mis queridos compañeros maestros que me animaron a continuar los estudios de posgrado cuando era maestra en Ciales con apenas 23 años. Zory, Heriberto, Ricarte, Nando y Carmen aprecio mucho nuestras conversaciones de historia, lucha, protesta y educación. Agradezco la ayuda y tiempo de la Sra. Montes y Zayas durante mi tiempo como maestra consejera en Génesis Coop. Yary, Brenda e Irma gracias por enseñarme a crecer como líder durante el tiempo que tuve el privilegio de dirigir la cooperativa juvenil escolar. ¡Extraño mi café y tostadas en la mañana!

A su vez, deseo dedicar esta investigación a mi otra mitad. Inicé esta travesía sola hace diez años, pero al poco tiempo conocí a mi compañero de vida, mi esposo, con quien tengo dos hermosos niños. Hubo momentos difíciles y sacrificados, los que incluyeron la separación de ellos debido a mis largas visitas a la biblioteca y los viajes a Puerto Rico, pero siempre estuvo apoyándome y animándome a terminar, aunque fuera lento el progreso. Por todo y más, estoy agradecida por su paciencia y comprensión durante toda esta gesta académica.

Por último, pero no menos importante, quiero dedicar y agradecer a mi familia por su apoyo emocional durante este tiempo, y aún en la distancia, he sentido el orgullo que ellos sienten. A mi madre y padre, sencillamente gracias por todo su apoyo desde que inicié mis estudios en Río Piedras con apenas 17 años en 1997. Durante todos esos años, nunca me sentí abandonada ni sola porque siempre estuvieron ahí para mí. Mami,

agradezco infinitamente el tiempo que dedicaste en ayudarme tanto en lo personal como en lo académico. Papi, gracias por enseñarme que lo más importante en la vida del ser humano es Dios y la familia y que todo lo demás vendrá por añadidura. ¡Los amo mucho!

## Reconocimientos

Deseo agradecer a la Dra. Nydia Lucca quien fue la persona que aceptó iniciar este proyecto conmigo. La Dra. Lucca no estaba muy familiarizada con el tema de las cooperativas juveniles, pero cuando le expliqué gustosamente aceptó ser parte del desarrollo de la investigación. En 2016, tomé el curso Modelos de Análisis Cualitativo y allí comenzaron los primeros esbozos de lo que eventualmente sería la Propuesta de Tesis. Estoy muy agradecida por su mentoría y guía entre 2016 a 2018. En igual instancia, quiero agradecer a la Dra. María de los Ángeles Ortiz por convertirse en la directora de disertación cuando la Dra. Lucca se retiró. Le estoy sumamente agradecida por aceptar el reto de culminar un proyecto que llevo desarrollando desde que inicié mis estudios doctorales. Asimismo, agradezco a los miembros del comité de disertación la Dra. Gladys Capella y la Dra. Elba Echevarría Díaz por su ayuda y estímulo en culminar este proyecto.

Deseo agradecer a Lyssette Estevez Martínez, quien fue la analista de datos financieros y estadísticos de COSSEC quien me proveyó todos los datos de las cooperativas juveniles escolares entre 2017 al 2019. Asimismo, agradezco a Dahlia Torres, Coordinadora de Programas y servicios de la Liga de Cooperativas y Amarilys Roldán, Oficial de Desarrollo de Proyectos del Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo (FIDECOOP), por su ayuda en la identificación de posibles cooperativas participantes. Asimismo, quiero agradecer a mi directora escolar en Florida Virtual School, Sharon Zerón por aprobarme la salida a Puerto Rico en 2018 para llevar a cabo el trabajo de campo. Yo acababa de ser contratada en su escuela virtual y me dio la oportunidad de viajar sin tener los días acumulados. Finalmente, agradezco a la Dra.

Blanca M. Candelas por dedicar de su tiempo a corregir la versión final de esta disertación.

Mi agradecimiento especial va dirigido a los maestros, directores y estudiantes que hicieron posible este proyecto. Su participación fue vital en el estudio del contexto de las cooperativas juveniles en Puerto Rico.

¡Gracias a todos por su colaboración!

## Resumen

Esta investigación es un estudio de caso instrumental en torno a 12 cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico: siete activas y cinco inactivas. Al abordar el problema de investigación, se exploró porqué hay cooperativas juveniles que no están operando y permanecen cerradas dentro de los planteles escolares, a pesar de que cuentan con los fondos y el lugar para operar. Como técnicas de investigación se utilizaron la observación directa, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas. Se utilizó el Modelo cualitativo Wolcott de Descripción, Análisis e Interpretación (DAI) para investigar cómo el maestro de la sala de clase ejerce su liderazgo educativo siendo el maestro y administrador de la cooperativa escolar. Al triangular los datos se llegó a la conclusión de que existen limitaciones de tipo organizacional y logístico en las escuelas, que afectan la administración de la cooperativa, no obstante, el maestro consejero logra ejercer su liderazgo educativo teniendo una comunicación efectiva con el director y poniendo en práctica una serie de acciones. Estas están relacionadas con el apoyo que el maestro gestiona y recibe del director escolar, el compromiso del maestro con la cooperativa y la cultura de colaboración y liderazgo distribuido entre los miembros que componen la organización. Asimismo, se encontró que las cooperativas que permanecen cerradas no han podido superar las limitaciones de tipo organizacional y logístico, pero entienden que las cooperativas juveniles son el cimiento para llevar a cabo actividades emprendedoras dentro de los planteles escolares en Puerto Rico y a su vez, se convierten en un apoyo socioeconómico en las escuelas donde existe una cooperativa juvenil escolar.

*Palabras claves:* liderazgo educativo, liderazgo distribuido, cooperativas juveniles escolares, maestro consejero

## Tabla de Contenido

|   |             |
|---|-------------|
| <b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....   | <b>I</b>    |
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | <b>II</b>   |
| <b>RECONOCIMIENTOS</b> .....  | <b>IV</b>   |
| <b>RESUMEN</b> .....  | <b>VI</b>   |
| <b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....   | <b>VIII</b> |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....   | <b>XI</b>   |
| FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA JUVENIL ESCOLAR.....   | XI          |
| FIGURA 2: ESTADOS FINANCIEROS ACTIVOS 2018 – 2019.....  | XI          |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>1</b>    |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....   | 7           |
| <b>PROPÓSITO</b> .....  | 11          |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....  | 12          |
| <b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....   | 13          |
| <b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS</b> .....   | 14          |
| <b>DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN</b> .....  | 15          |
| <b>CAPÍTULO II: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LITERATURA</b> .....   | <b>17</b>   |
| <b>LA CONCEPCIÓN MARXISTA DE LA COOPERACIÓN</b> .....   | 22          |
| <b>LA COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA EN EL CONTEXTO ESCOLAR</b> .....  | 24          |
| <b>LÍDERES EDUCATIVOS EN EL CONTEXTO DE UNA COOPERATIVA ESCOLAR</b> .....   | 26          |
| <b>DESARROLLO DEL LIDERAZGO JUVENIL</b> .....   | 28          |
| <b>INVESTIGACIONES EN TORNO AL COOPERATIVISMO EN PUERTO RICO</b> .....  | 30          |
| <b>COOPERATIVISMO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL</b> .....  | 36          |
| <b>LIDERAZGO EDUCATIVO Y LIDERAZGO JUVENIL</b> .....  | 43          |
| <b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b> .....   | <b>49</b>   |
| <b>DISEÑO DEL ESTUDIO</b> .....   | 50          |
| <b>PARTICIPANTES</b> .....  | 52          |
| <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....  | 55          |
| <b>PROCEDIMIENTO</b> .....  | 59          |
| <b>ANÁLISIS DOCUMENTAL MODELO WOLCOTT</b> .....   | 62          |
| <b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y ANÁLISIS POR EJES TEMÁTICOS</b> .....   | <b>66</b>   |
| <b>COOPERATIVA JUVENIL: CONTEXTO Y PERFIL DE PARTICIPANTES</b> .....  | 68          |
| <b>¿CÓMO EL DIRECTOR ESCOLAR EJERCE EL LIDERAZGO EDUCATIVO DE MODO QUE FACILITE EL<br/>DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN LA ESCUELA?</b> ..... | 70          |
| <i>Directora Airus Coop (activa)</i> .....  | 71          |
| <i>Director Martín García Giusti Coop (activa)</i> .....  | 73          |
| <i>Director Patria Latorre Coop (activa)</i> .....  | 74          |
| <i>Directora Manuel Méndez Liciaga Coop (activa)</i> .....  | 76          |
| <i>Director Camino al Éxito de la Nueva Generación (activa)</i> .....   | 77          |
| <i>Directora Palomas Coop (activa)</i> .....  | 78          |
| <i>Directora Ricardo Rodríguez Torres Coop (inactiva)</i> .....   | 79          |
| <i>Directora Don Demetrio Coop (inactiva)</i> .....   | 80          |

|  |            |
|--|------------|
| <i>Directora Mi escenario revolucionario cooperativo (inactiva)</i> .....  | 81         |
| <i>Directora Las Trincheras Coop (inactiva)</i> .....  | 81         |
| APOYO DEL DIRECTOR AL MAESTRO CONSEJERO Y EL PROYECTO COOPERATIVO .....  | 82         |
| ¿QUÉ ESTRATEGIAS UTILIZAN LOS MAESTROS CONSEJEROS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO<br>EDUCATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA ESCOLAR? .....   | 86         |
| <i>Un día en Airus Coop</i> .....  | 87         |
| <i>Un día en Martín García Giusti Coop</i> .....   | 89         |
| <i>Un día en Patria Latorre Coop</i> .....   | 91         |
| <i>Un día en Manuel Fernández Juncos Coop</i> .....  | 93         |
| <i>Un día en Manuel Méndez Liciaga Coop</i> .....  | 95         |
| <i>Un día en Camino al Éxito de la Nueva Generación</i> .....  | 97         |
| <i>Un día en Palomas Coop</i> .....  | 99         |
| RETOS AL ADMINISTRAR UNA COOPERATIVA JUVENIL ESCOLAR.....  | 100        |
| ACCIONES DEL MAESTRO CONSEJERO EN EL EJERCICIO DE SU LIDERAZGO EDUCATIVO.....  | 108        |
| ¿CÓMO SE DESARROLLA EL LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES QUE PARTICIPAN DE UNA<br>COOPERATIVA ESCOLAR? .....  | 120        |
| <i>Socios-miembros de la Junta de Directores y Comités de la Cooperativa Escolar</i> .....   | 121        |
| ¿CÓMO ES EL FUNCIONAMIENTO EN LAS COOPERATIVAS QUE LLEVAN OPERANDO VERSUS LAS QUE<br>HAN CESADO OPERACIONES EN LOS PASADOS AÑOS?.....  | 127        |
| <i>Ricardo Rodríguez Torres Coop</i> .....   | 128        |
| <i>Don Demetrio Coop</i> .....   | 129        |
| <i>Ladi Coop</i> .....   | 129        |
| <i>Mi escenario revolucionario cooperativo</i> .....   | 130        |
| <i>Las Trincheras Coop</i> .....   | 130        |
| COOPERATIVAS ACTIVAS VERSUS INACTIVAS .....  | 131        |
| RESUMEN DE HALLAZGOS.....  | 133        |
| <b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES,<br/>RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>  | <b>135</b> |
| <b>COOPERATIVA JUVENIL ESCOLAR: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA QUE DESARROLLA EL LIDERAZGO<br/>EDUCATIVO, PROMUEVE EL LIDERAZGO JUVENIL Y ES UN APOYO SOCIOECONÓMICO EN LA ESCUELA.</b><br>..... | 142        |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | 152        |
| <b>RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES A FAVOR DE LAS COOPERATIVAS ESCOLARES</b> .....   | 155        |
| <i>Departamento de Educación</i> .....   | 156        |
| <i>Escuela y Universidad: unidades de apoyo educativo a las cooperativas juveniles</i> .....   | 158        |
| <i>Agencias Gubernamentales Cooperativistas</i> .....  | 160        |
| <b>REFLEXIONES FINALES</b> .....   | 162        |
| <b>REFERENCIAS</b> .....   | <b>166</b> |
| <b>APÉNDICES</b> .....   | <b>184</b> |
| <b>APÉNDICE A: COOPERATIVAS ESCOLARES EN PUERTO RICO INFORME DE SITUACIÓN COSSEC</b> ...   | 185        |
| <b>APÉNDICE B: CARTA DE INTENCIÓN Y CUESTIONARIO</b> .....   | 225        |
| <b>APÉNDICE C: PLANILLA DE OBSERVACIÓN DIRECTA</b> .....   | 228        |
| <b>APÉNDICE D: HOJA DE COTEJO DE DOCUMENTOS COOPERATIVA ESCOLAR</b> .....  | 230        |
| <b>APÉNDICE E: PROTOCOLO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADA*</b> .....   | 231        |
| <b>APÉNDICE F: PERMISO DE CIPSHI</b> .....   | 234        |
| <b>APÉNDICE G: PERMISO DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN</b> .....   | 235        |
| <b>APÉNDICE H: HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTOR</b> .....   | 237        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÉNDICE I: HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO MAESTRO .....</b>   | <b>241</b> |
| <b>APÉNDICE J: HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PADRE, MADRE O ENCARGADO .....</b>  | <b>245</b> |
| <b>APÉNDICE K: HOJA DE ASENTIMIENTO INFORMADO ESTUDIANTE MAYOR 12 AÑOS .....</b>  | <b>250</b> |
| <b>APÉNDICE L: HOJA DE ASENTIMIENTO INFORMADO ESTUDIANTE MENOR 12 AÑOS.....</b>   | <b>254</b> |
| <b>APÉNDICE LL: PERFIL DE LAS COOPERATIVAS JUVENILES ESCOLARES PARTICIPANTES .....</b>  | <b>256</b> |
| <b>APÉNDICE M: DELINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UN MANUAL PARA EL LIDERAZGO<br/>EDUCATIVO EFECTIVO EN EL CONTEXTO DE UNA COOPERATIVA JUVENIL ESCOLAR.....</b> | <b>260</b> |

## Lista de Figuras

| <u>Figura</u>   | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| Figura 1: Organigrama de una cooperativa juvenil escolar..... | 19            |
| Figura 2: Estados Financieros Activos 2018 – 2019.....        | 140           |

## Capítulo I: Introducción

Esta investigación tiene su inspiración en la experiencia de la investigadora como maestra consejera por espacio de tres años y medio en la Cooperativa Juvenil Escolar Génesis, ubicada en la Escuela Superior Juan Antonio Corretjer Montes del pueblo de Ciales. Durante el tiempo de su rol como maestra consejera pudo experimentar los retos que representaba estar a cargo de un proyecto tan productivo como el de la cooperativa escolar.

A partir de 1947, en Puerto Rico surgieron las primeras cooperativas juveniles. La cooperativa “La Borinqueña” y el “Banco Escolar Cooperativo” fueron las dos primeras cooperativas escolares en fundarse luego de que una comisión de puertorriqueños visitó Canadá en 1945 (García, 1989). Los líderes puertorriqueños que participaron de esa experiencia se motivaron a replicar el modelo y fue a través del presidente del Senado en ese entonces, Luis Muñoz Marín, que se decidió ir y observar el modelo cooperativo (Pérez, 2008). La naturaleza de la comisión surgió después de la visita del Padre Joseph A. MacDonald, sacerdote y profesor universitario que vino a la Isla a ofrecer educación cooperativa (Catalá, 2010). Este sacerdote fue traído gracias a las gestiones de Ana María O’Neill a través de la Universidad de Puerto Rico a mediados de la década del 40 (Pérez, 2011). Finalmente, cuando la comisión creada por el Senado regresó a la Isla, estos recomendaron enseñar cursos de cooperativismo en las escuelas públicas del país y continuar con la educación cooperativista en todos los sectores públicos (Marchand, 1961).

Aunque desde fines de 1947 se comenzaron a fundar cooperativas juveniles en la Isla, no había una ley específica que atendiera este sector particularmente. Solo existía el Programa de Educación Cooperativa dirigido por Mercedes Amalia Marchand, adscrito al Departamento de Instrucción Pública de Puerto Rico. Marchand fue considerada la organizadora del movimiento cooperativo en las escuelas de la Isla y fue nombrada en 1953, directora del Programa de Educación Cooperativa del Departamento. Bajo su dirección en 1958, se logró que la enseñanza del cooperativismo fuera incluida en todos los niveles escolares (García, 1989). Marchand (1961), diseñó el primer prontuario sobre cooperativismo juvenil y les llamó a los cursos: Coop 109 (Parte I) y Coop 110 (Parte II). En el prontuario se establecieron los mecanismos para desarrollar una cooperativa juvenil, los materiales didácticos que los maestros utilizarían, las leyes que protegían el cooperativismo en Puerto Rico y los principales postulados de la filosofía cooperativista. Luego de haber sido la organizadora y gestora principal del cooperativismo escolar, Marchand se retiró en 1971 del Departamento, pero su retiro no mermó el desarrollo de las cooperativas juveniles escolares, sino que la educación cooperativista continuó bajo los coordinadores de área del Programa de Educación Cooperativa del Departamento de Instrucción Pública (García, 1989).

El cooperativismo juvenil siguió creciendo en la Isla y para 1975, se habían fundado 160 cooperativas. García (1989) quien fue coordinador de área del Programa de Educación Cooperativa durante la década del 70 argumentó que el programa sufrió un revés después de 1977, debido a que dejó de ser uno independiente “para convertirse en un apéndice del Programa de Estudios Sociales” (p. 170). Asimismo, el autor discute que el cooperativismo pasó a ser un asunto de menor prioridad para el Programa de Estudios

Sociales tanto así que para 1984 solo quedaban 71 cooperativas juveniles activas de 101. En resumen, las cooperativas no estaban recibiendo el apoyo y la ayuda necesaria para mantenerse operando.

Durante las décadas del 80 y 90, las cooperativas juveniles continuaron bajo la tutela del Programa de Estudios Sociales, pero éstas no recibían la misma asistencia técnica que cuando existía una división que ayudaba a los maestros encargados de las cooperativas escolares. No es hasta 1994 cuando se creó una entidad gubernamental que continuó el desarrollo y fomento de las cooperativas juveniles. El 4 de agosto de ese mismo año, se derogó la Ley 291 de 1946 y se aprobó en la legislatura la Ley 50, mejor conocida como Ley General de Sociedades Cooperativas. A través de esta ley, específicamente el Capítulo 33, se ordenaba a la Administración de Fomento Cooperativo la responsabilidad de fomentar, organizar y supervisar las cooperativas juveniles. La entidad continuó la tarea de seguir desarrollando cooperativas juveniles, pero estas siguieron sin tener una legislación propia que le otorgara una base legal y jurídica para su desarrollo y funcionamiento independiente de otras agencias públicas. En el presente, la responsabilidad de organizar las cooperativas juveniles le pertenece al Departamento de Educación de Puerto Rico (DE).

Finalmente, a principios del siglo XXI, las cooperativas juveniles lograron alcanzar tres legislaciones importantes: 1) Ley Núm. 131 del 15 de septiembre de 2001, en esta ley se estipuló que el tercer miércoles del mes de octubre fuera el Día del Cooperativismo Juvenil; 2) la Ley Núm. 19 del 5 de enero de 2002, facultó al Director y al Consejo Escolar de escuelas de la comunidad del sistema público de Puerto Rico que tuvieran programas especializados en artes visuales podían organizar cooperativas

juveniles y; 3) la Ley 220 del 29 de agosto de 2002, ese día la legislatura aprobó la primera Ley Especial de Cooperativas Juveniles, dando paso a la derogación del capítulo 33 de la Ley 50. En la ley se estipuló que bajo el Programa de Estudios Sociales existiera una División de Coordinación y Educación Cooperativa cuyo propósito sería servir como enlace entre el Departamento de Educación, la Comisión de Desarrollo Cooperativo (CDCoop), la Corporación para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC), la Oficina de Asuntos de la Juventud (oficina que ahora está bajo Fomento Económico de Puerto Rico), la Oficina del Gobernador y el Movimiento Cooperativo. Al presente, tanto el Programa de Estudios Sociales y la División de Coordinación Cooperativa se encuentran dirigidos por una misma persona. Asimismo, se logró constituir la Junta Consultiva de Educación Cooperativista del DE, cuyo propósito es promover y fomentar en los estudiantes la educación cooperativista y el establecimiento de Cooperativas Escolares Juveniles en el sistema público de Puerto Rico (Programa de Estudios Sociales, 2017).

Se puede observar, los cambios más recientes en cuanto al cooperativismo juvenil se lograron a principios del siglo XXI, 55 años después de fundada la primera cooperativa escolar. Finalmente, en el 2002 se logró aprobar la primera legislación independiente en favor del desarrollo y funcionamiento de las cooperativas juveniles en Puerto Rico. En la Exposición de Motivos de la Ley 220, se establece entre sus propósitos que “las cooperativas juveniles son el laboratorio en el que los jóvenes aprenden a desarrollar el respeto por los demás, a desarrollar su autoestima y su capacidad para tomar decisiones”. Otro propósito importante contenido en el documento, es que las cooperativas juveniles “representan la herramienta que viabiliza la práctica y

enseñanza de todos los valores necesarios para la formación de líderes responsables comprometidos con su patria”. Claramente el cooperativismo juvenil es percibido como una vía que permite el desarrollo de prácticas solidarias en la comunidad y de liderazgo en los jóvenes; y desde mediados del siglo XX ha habido un aumento significativo de cooperativas juveniles en Puerto Rico. Los líderes gubernamentales indicaron que el propósito de continuar desarrollando el cooperativismo juvenil es sembrar la semilla en quienes algún día tomarán el futuro de nuestro País en sus manos, los jóvenes.

De esta exposición de motivos se desprende que a través de la enseñanza y práctica del cooperativismo los jóvenes tendrán la oportunidad de contribuir social y económicamente a su país. Esta enseñanza y práctica tiene más pertinencia que nunca porque la Isla sufrió el 21 de septiembre de 2017 el embate del peor huracán de su historia. Este fenómeno atmosférico ha dejado a la Isla sumida en una crisis económica y social más profunda. Sin embargo, se entiende que en tiempos de crisis el modelo cooperativo es una herramienta necesaria y viable que puede sacar adelante a Puerto Rico y las escuelas públicas.

Después del Huracán María, los servicios como agua potable, energía eléctrica, comunicaciones, distribución de alimentos, servicios hospitalarios, educativos y de seguridad se han visto afectados grandemente por este fenómeno y a eso se le añade la crisis económica que Puerto Rico venía afrontando desde hace más de una década, lo cual llevó al país a la bancarrota. Ante este panorama desalentador y de incertidumbre, muchos puertorriqueños han decidido emigrar fuera de la Isla y llevarse consigo sus hijos para proveerle un mejor bienestar. El 23 de enero del 2018 se publicó en el periódico Metro que más de 25, 000 mil estudiantes abandonaron la Isla después del huracán María.

El Secretario de Educación en ese entonces anticipó al rotativo que anunciaría un nuevo proceso de consolidación de escuelas como parte del plan de reorganización del sistema de educación ante la crisis económica y social en la Isla. Dicha reorganización no se llevó a cabo en su totalidad porque el secretario incumbente renunció al cargo (El Nuevo Día, 1 de abril de 2019). Asimismo, tampoco se puede olvidar que Puerto Rico tiene que acatarse a los dictámenes de la Junta de Control Fiscal, entidad creada por el Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act, conocida mejor como la Ley PROMESA. Esta legislación federal fue aprobada en 2016 y es la que atiende desde hace tres años los asuntos fiscales y económicos de la Isla lo cual ha provocado que la forma de llevar el presupuesto fiscal y hacer negocios en la Isla haya cambiado drásticamente para atender la quiebra actual del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Teniendo este contexto histórico, legal, social, y económico identificado se hace sumamente pertinente y acertado el estudio y la práctica del modelo cooperativo en la Isla en estos tiempos de crisis porque su filosofía persigue la recuperación social y económica de todos los sectores que deciden adoptar este modelo empresarial. El modelo cooperativo es una vía de emprendimiento social que no busca para sí el lucro sino el bienestar de sus socios y la organización. Un emprendedor social es aquel agente de cambio que busca alternativas viables a las necesidades más apremiantes de la sociedad (Dees, 1998). La Isla, más que nunca apremia de nuevos modelos empresariales que ayuden al bienestar y mejoramiento de la sociedad puertorriqueña. Razeto (2010) plantea que la economía solidaria es aquella que a través de su teoría y práctica mejora la economía de un país utilizando la solidaridad y el trabajo para mejorar la sociedad actual. Con la economía solidaria se pretende atender los problemas tales como la pobreza, el

desempleo o eliminar las desigualdades sociales. Por tanto, los legisladores no se equivocaron en los propósitos de la Ley 220, cuando se reconoce al cooperativismo como una herramienta viable en la transformación social y económica de un país ya que es un laboratorio para la juventud y aún más en los tiempos de crisis que se está viviendo. Sin embargo, no se puede perder de perspectiva que el dirigir una cooperativa escolar es una ardua tarea y el líder que asume esta responsabilidad no solo tiene que afrontar el día a día en sociedad, sino que también tiene que lidiar con eventos y situaciones que limitan en muchas ocasiones el ejercicio de su liderazgo educativo.

### **Descripción del Problema**

El DE ha establecido como política pública en la Carta Circular Núm. 17-2016-2017 la organización, el establecimiento y el funcionamiento de las cooperativas juveniles del Programa de Estudios Sociales. En esta carta se discute que las cooperativas juveniles son “un laboratorio de aprendizaje donde el estudiantado visualice la experiencia como una que multiplica sus posibilidades” (p. 4). Estas posibilidades son: convertirse en un ente activo de la comunidad con valores éticos y democráticos que ayudará en la sociedad del mañana. De igual modo, se enfatiza en los fines y propósitos de las cooperativas juveniles y se discute la importancia de que la cooperativa tenga un maestro consejero que esté a cargo de los procesos administrativos y normativos. Sin embargo, cuando se analiza esta normativa junto con lo estipulado en la Ley 220, Ley Especial de Cooperativas Juveniles y se revisa el informe al 30 de junio de 2019 provisto por la Corporación Pública para la Supervisión y Seguros de Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC) se encuentran discrepancias y limitaciones en el ejercicio del liderazgo educativo del maestro que está a cargo de una cooperativa escolar. El maestro tiene la

responsabilidad de cumplir con la función de enseñar y al mismo tiempo la función de dirigir la cooperativa escolar.

En la Ley 220, se estipula que cuando la escuela designe a un maestro consejero, el maestro debe tener periodos lectivos disponibles que le faciliten el desempeño de las tareas inherentes al cargo. A su vez, en la ley se estipula que, si el elegido, es un maestro de la sala de clase, se les exime del compromiso de tener a cargo un salón hogar. Por su parte, en la Carta Circular 17 se establece lo siguiente:

...los maestros consejeros les serán otorgados cuatro períodos lectivos para impartir cursos y un periodo lectivo para realizar tareas inherentes al taller cooperativo, además de un periodo de capacitación profesional. El docente debe ser eximido de la asignación de salón hogar, de acuerdo con las necesidades de la escuela; además se recomienda que, en su programa de clases, le otorguen una preparación de cursos pura (materias a enseñar), en tanto y en cuanto exista la posibilidad, según las necesidades de la escuela y la matrícula (Organización Escolar) (p. 8).

De esta normativa se entiende que el maestro ejercerá una dualidad de funciones dentro de la escuela. Su primera función será la sala de clase, entendiéndose la docencia; y la segunda función, la administración de la cooperativa escolar. Un aspecto que se garantiza es que estas funciones estarán distribuidas de esa manera siempre y cuando las necesidades de la escuela y la matrícula (organización escolar) lo permitan. En la carta se estipula que, si se amerita el nombramiento de otro docente consejero, el director puede designar a otra persona que lo asista, pero no especifica si este maestro tendrá el mismo tiempo lectivo disponible y la ley no contempla esta posibilidad de dos maestros con el

mismo cargo. Ahora bien, cuando se revisa el Informe de Situación de las Cooperativas Juveniles para el año fiscal 2018-2019, el panorama que se presenta difiere de lo estipulado en la Carta Circular y la Ley 220. En el informe se señalaron 12 limitaciones que confrontaron las cooperativas juveniles pero se pueden resumir en cuatro aspectos:

1. La falta de maestros consejeros que atiendan la cooperativa y/o el maestro no tiene el tiempo lectivo ni los periodos disponibles para atender la cooperativa escolar.
2. La falta de apoyo del director de la escuela y el Consejo Escolar en los asuntos relacionados a la cooperativa escolar y/o la falta de conocimiento del director y el Consejo Escolar sobre leyes y procesos relacionados al cooperativismo juvenil (Ej. Cartas circulares, Ley 220).
3. Recursos económicos limitados para mantener un sistema de contabilidad adecuado, así como limitaciones en la venta de productos y servicios que la cooperativa provee en la escuela.
4. Cierre de escuelas y/o no facilidades disponibles para tener la cooperativa escolar.

Asimismo, se indica que, de 562 cooperativas juveniles inscritas en el estado, 545 cooperativas se encuentran en planteles escolares, el resto pertenecen a la categoría de comunales y universitaria. De igual manera, se estableció en el informe que hay 185 cooperativas inoperantes o inactivas, “de las cuales 81 corresponden a cooperativas que operaban en escuelas que fueron cerradas por el Departamento de Educación” (COSSEC, 2019). Estos datos concuerdan con los acontecimientos políticos y educativos ocurridos en la Isla entre 2017-2019.

Después de auscultar la normativa contenida en la Carta Circular 17, la Ley 220 y el Informe de Situación de las cooperativas juveniles surgen ciertas interrogantes como por ejemplo ¿la cooperativa escolar continúa operando aunque no tenga maestro consejero?, ¿qué procesos ocurren cuando el maestro consejero no tiene el tiempo lectivo por organización escolar, pero tiene que atender la cooperativa?, ¿cómo el maestro consejero logra ejercer la dualidad de funciones: maestro de la sala de la clase y administrador de la cooperativa?, ¿el maestro recibe ayuda o es apoyado por el director escolar?, ¿el maestro consejero es efectivo en desarrollar el liderazgo juvenil ejerciendo una dualidad de funciones? y ¿qué sucede con aquellas cooperativas que están inoperantes? ¿existe algún mecanismo de seguimiento por parte del Departamento de Educación para reabrir esas cooperativas?

Como se mencionó anteriormente, en Puerto Rico existen cooperativas juveniles escolares dirigidas de esta forma y al finalizar la investigación se observó que no existe un manual o una guía de cómo conciliar ambas responsabilidades. Tampoco el DE tiene un documento o manual didáctico que señale estrategias de liderazgo para dirigir una cooperativa escolar ni los beneficios del cooperativismo a largo plazo en el desarrollo del liderazgo juvenil y en la transformación social y económica donde la cooperativa está ubicada. Es importante entender este fenómeno porque se trata de un asunto educativo que impacta en gran manera a los líderes del futuro, los estudiantes, los cuales son la razón de ser del sistema educativo de Puerto Rico (Ley 149, 1990).

Por tanto, después de la investigación se afirma que aunque existe una legislación jurídica y normativa propuesta por el Departamento de Educación y el gobierno de Puerto Rico que protege la organización y desarrollo de las cooperativas juveniles en las

escuelas, el liderazgo educativo de los maestros consejeros se ve afectado y limitado debido a la dualidad de funciones que tienen que ejercer sin contar con el tiempo disponible para ejercer las tareas inherentes al cargo. Los maestros consejeros de la sala de clase que deciden dirigir una cooperativa tampoco cuentan con una guía o manual que los inicie en el proceso de administrar la cooperativa juvenil de su escuela. Asimismo, el funcionamiento y la operación de la cooperativa escolar se ve afectado por la falta de apoyo del DE en cuanto al manejo y ejecución de la política pública y estatal relacionada a las cooperativas juveniles. Finalmente, el problema investigado es cómo se ejerce el liderazgo educativo en las cooperativas juveniles atendidas por maestros de la sala de clase.

### **Propósito**

El propósito que animó este estudio fue investigar el rol del maestro consejero que tiene a cargo la administración de una cooperativa juvenil escolar. Los maestros consejeros que se convierten en administradores de una cooperativa deben continuar ejerciendo su rol docente y continuar enseñando la materia o las distintas materias que le son asignadas por organización escolar. El nombramiento como consejero de la cooperativa juvenil no exime al maestro de sus funciones docentes sino que éste asume una responsabilidad adicional dentro de la escuela. Esa responsabilidad es administrar y atender esta organización sin fines de lucro. Asimismo, dentro del ejercicio de esa dualidad de funciones se buscó examinar las estrategias empleadas por el maestro consejero relacionadas al liderazgo educativo desde las dimensiones administrativa, estratégica, didáctica y comunitaria.

### **Justificación**

En la actualidad, no existe ningún documento o herramienta didáctica que establezca los pasos para dirigir y administrar una cooperativa juvenil escolar en Puerto Rico. Existen organizaciones que ayudan en la orientación y organización de una cooperativa como es el caso de la Comisión de Desarrollo Cooperativo (CDcoop), pero es una entidad que existe para promover la creación de cooperativas y brindar asesoramiento en las distintas etapas entiéndase organización, incorporación y funcionamiento, pero no reglamenta su funcionamiento en las escuelas; esto es función del DE. El único documento oficial que existe es la Carta Circular 17 publicada el 16 de noviembre de 2016. En la carta solo se discute brevemente la importancia de tener una cooperativa juvenil, los deberes y responsabilidades del maestro consejero y el rol que tendrá la División de Coordinación y Educación Cooperativa del Programa de Estudios Sociales. Se reitera en que no existe una guía o manual que contenga los procesos y pasos efectivos que ayuden en la dirección y administración de una cooperativa juvenil cuando se nombra a un maestro consejero sea de la sala de clase o miembro docente de la escuela o de la comunidad.

Existe por ende una necesidad de formalizar los procesos y pasos que den dirección y fomenten la administración de las cooperativas juveniles escolares cuando se nombran maestros de la sala clase, docentes o miembros de la comunidad. En igual instancia, es importante puntualizar que el aumento y desarrollo de cooperativas juveniles dentro de los predios de una escuela se debe al plan promovido por el Senado de Puerto Rico donde se aspiraba a que para el 2018 el 100% de las escuelas tuviera una cooperativa escolar (Proyecto del Senado 1048, 2015). Asimismo, esta política pública

coincidía con la misión del Programa de Estudios Sociales adscrito al DE de utilizar el cooperativismo como estrategia para el mejoramiento económico y social a través de los estudiantes (Programa de Estudios Sociales, 2017). Por tanto, el contexto de esta investigación fue la cooperativa juvenil escolar donde se auscultó cómo los maestros consejeros ejercían su liderazgo educativo.

### **Preguntas de Investigación**

Esta investigación fue una de carácter cualitativo donde se utilizó el diseño de investigación de estudio de caso. A través del estudio de caso se pudo examinar de forma detallada, exhaustiva y sistemática un objeto en particular (Rodríguez y Vallderiola, 2009). De los tres tipos de estudios de caso, se eligió el estudio de caso instrumental para comprender el fenómeno en todas sus dimensiones. Se estudiaron tres puntos de vistas: el director, el maestro y el líder juvenil. A su vez, es importante recalcar que las cooperativas juveniles son organizaciones sin fines de lucro, de las cuales 96.98% están en planteles escolares en Puerto Rico. Cada una de ellas necesita de un líder efectivo que lleve a cabo los procesos educativos y administrativos inherentes al cargo.

Esta investigación tuvo como pregunta principal la siguiente: ¿Cómo es posible lograr un liderazgo educativo efectivo dentro del contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico? A partir de esta pregunta, se formularon las siguientes preguntas que fueron dirigidas a estudiar los distintos individuos que se relacionan directamente con el funcionamiento de una cooperativa escolar:

1. ¿Cómo el director escolar ejerce el liderazgo educativo de modo que facilite el desarrollo del movimiento cooperativo en la escuela?

2. ¿Qué estrategias utilizan los maestros consejeros para llevar a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa escolar?
3. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo de los estudiantes que participan de una cooperativa escolar?
4. ¿Cómo es el funcionamiento en las cooperativas que llevan operando versus las que han cesado operaciones en los pasados años?

### **Definición de términos**

En esta investigación se estará examinando el liderazgo educativo efectivo del maestro consejero en el contexto de una cooperativa juvenil escolar, por ende, es importante definir los términos al inicio del texto. Comenzando por el liderazgo educativo, se refiere a la acción afirmativa que realizan los líderes interesados en el bien de la comunidad escolar. Para definir el concepto de liderazgo, se utilizó la definición que provee Gardner (1998) en su libro *Mentes Líderes*, quien definió el término como la capacidad de una persona para influir en otras. Asimismo, se reconoce que el liderazgo educativo opera desde distintas dimensiones y en esta investigación se priorizaron las dimensiones administrativa, estratégica, didáctica y comunitaria. La dimensión administrativa está relacionada con la organización de una institución, la operación de sus recursos humanos y fiscales, seguido por los procesos de evaluación (Castillo, 2005). La dimensión estratégica es utilizada como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones (Ackoff, 1974). La dimensión didáctica es “la parte de la pedagogía que estudia los procedimientos para conducir al educando a la progresiva adquisición de conocimientos, técnicas, hábitos, así como la organización del

contenido” (Villalpando en Carvajal 2009). Y la dimensión comunitaria estriba en la creación de conexiones con los entes externos que constantemente interactúan de manera social con la organización y la comunidad (Rojas, 2013). Asimismo, es importante definir la efectividad, término que se refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Para finalizar es importante identificar que el maestro consejero de una cooperativa juvenil es la persona encargada de dar apoyo a la cooperativa y sus socios. El maestro consejero puede ser un maestro, padre o miembro de la comunidad escolar. En igual instancia, los socios son los miembros de la cooperativa juvenil escolar, la cual es una organización de jóvenes dentro un plantel escolar en Puerto Rico (Ley 220, 2002).

### **Delimitación y Limitación**

Esta investigación fue llevada a cabo en el contexto escolar puertorriqueño. Tenía como propósito estudiar las cooperativas juveniles escolares. De acuerdo con las Estadísticas Descriptivas provistas por COSSEC existen 562 cooperativas, pero no todas están dentro de un plantel escolar. Se seleccionaron las cooperativas que operan dentro de las escuelas, lo cual equivale a un 96.98. El 3.02 por ciento restante son cooperativas que operan dentro de comunidades y/o universidades y no utilizan el concepto de cooperativa escolar sino cooperativa comunal o universitaria (COSSEC, 2019). Un dato importante por resaltar es que en la Ley 220, específicamente en el Artículo 3.0, se contempla en su definición de cooperativas a las cooperativas comunales y universitarias, pero para efectos de esta investigación se limitó a las cooperativas que están dentro un plantel escolar dirigido por el DE en la Isla. Se eligieron las cooperativas dentro de las cinco

regiones geográficas de COSSEC en las que se dividen los 78 municipios: Arecibo, Mayagüez, Caguas, Ponce y San Juan.

En igual instancia, el Liderazgo Educativo se ejerce desde múltiples dimensiones. Teniendo en consideración el diseño y el método de investigación se eligió priorizar el liderazgo administrativo, didáctico, estratégico y comunitario debido a las funciones que le son asignadas al maestro consejero de una cooperativa escolar por medio de la Ley 220 y la Carta Circular 17-2016-2017.

Finalmente, es importante señalar que este trabajo se limitó a estudiar 7 cooperativas activas y cinco cooperativas inactivas al 30 de junio del 2019. Asimismo, mientras esta investigación se estaba llevando a cabo y concurriendo los movimientos sísmicos en Puerto Rico y la pandemia del Coronavirus (diciembre 2019 a Marzo 2020) afectaron el contexto educativo y la operación de las cooperativas juveniles escolares.

## Capítulo II: Revisión y Análisis de Literatura

Dentro de los sistemas educativos se necesitan líderes que influyan en el ejercicio de un liderazgo positivo y lleven a la organización a cumplir con la misión y la visión de la institución o de la escuela donde se tenga a bien servir (Balduzzi, 2015). En cuanto a la responsabilidad concreta de formar individuos, los líderes educativos son entes con la capacidad de lograr cambios, y, sobre todo, mejorar el aprendizaje de los individuos (Maestro, 2009). Asimismo, es necesario reconocer que un líder educativo no solo incide en el mejoramiento de la calidad en la educación, sino que buscará las estrategias para conducir a hombres y mujeres en la construcción de un futuro deseable (Rojas y Gaspar, 2006). Un aspecto central en el ejercicio del liderazgo educativo es que no se ejerce desde una dimensión, sino que tiene múltiples maneras de ponerse en práctica y como se mencionó anteriormente se priorizaron la dimensión administrativa, estratégica, didáctica, y comunitaria.

Castillo (2005) argumentó sobre la importancia de la administración en el diario vivir; la autora señaló que es “una de las bases indispensables para la vida en sociedad” (p. 3). Como se puede observar, se otorga una importancia central al ejercicio de la administración porque es medular y necesaria no solo para las instituciones educativas sino para los gobiernos y la sociedad en general. Inclusive en nuestra vida personal el individuo lleva a cabo todos los días procesos administrativos, buscando lograr un mayor rendimiento de la vida ordenando, disponiendo y organizando los quehaceres diarios. Por tanto, el liderazgo administrativo juega un rol central no solo en la academia sino en nuestras vidas. Asimismo, es importante destacar el liderazgo didáctico, a través del cual se promueve el mejoramiento académico de los estudiantes (Colón 2007; Carvajal 2009);

y permite el diseño de programas de desarrollo profesional para la comunidad escolar (Kahan, Kahan, Shat y Iqval, 2009). Los maestros consejeros están encargados de educar a los socios y no socios de la cooperativa y es muy importante que el maestro identifique estrategias que le permitan la enseñanza y práctica de los valores y principios cooperativos a todos los miembros de la comunidad escolar.

De igual forma, es importante resaltar la planificación estratégica como contraparte de la acción y reflexión. Mintzberg, Bryan y Voger (1997), pioneros en el área estratégica explicaron que la reflexión siempre es necesaria para que pueda llevarse a cabo el proceso de ejecución. En otras palabras, después de llevar a cabo un proceso de reflexión en la organización, se planifican varias estrategias para alcanzar las metas propuestas por la institución. En este caso, las cooperativas juveniles necesitan de planes que mantengan funcionando la organización y proveyendo los servicios esenciales a la escuela y la comunidad. Por tanto, la planificación estratégica, es una dimensión necesaria en el ejercicio del liderazgo educativo efectivo porque permite enfocar todos los recursos humanos, fiscales y físicos en el logro de la misión y visión de la organización. Los líderes educativos necesitan planificar e identificar las estrategias necesarias para lograr el posicionamiento de su institución, escuela o cooperativa.

Por último y no menos importante se destaca el liderazgo comunitario el cual es muy necesario en la dirección de una entidad sin fines de lucro. El líder educativo debe establecer lazos y relaciones con la comunidad escolar, las cuales trascienden los lindes de la escuela y se dirige a los alrededores físicos y comunitarios (Echevarría, 2010). Este liderazgo es necesario para crear conexiones con los entes externos que constantemente interactúan con la organización, en nuestro caso la cooperativa. Trabajar

con la comunidad provocará el crecimiento entre la comunidad educativa y la dimensión social (UNICEF, 2004; Castellón, 2008; Cálix, 2010; Reyes, 2013).

Ahora bien, el liderazgo educativo es una acción ardua la cual debe llevarse a cabo con efectividad. Collins (2005) argumentó que el líder efectivo debe favorecer el compromiso y promover una búsqueda de una visión clara y convincente a la organización. De la misma forma indicó que debe procurar estimular al grupo para que este logre altos niveles de desempeño (traducción libre, p. 4). Collins planteó que, para lograr el éxito en una organización, el líder debe poseer cinco cualidades y entre ellas la efectividad, la cual se encuentra en los niveles más altos de la pirámide. El autor señaló cinco niveles: individualidad (nivel 1), contribuir al trabajo en equipo (nivel 2), dirigente competente (nivel 3), líder efectivo (nivel 4) y líder ejecutivo (nivel 5). Estas capacidades le permitirán al líder, el éxito en el mundo de las organizaciones y las relaciones humanas.

Teniendo presente el liderazgo educativo, sus dimensiones y el término efectividad es importante iniciar señalando que las cooperativas escolares en Puerto Rico son dirigidas mayormente por maestros de la sala de clase y durante el ejercicio de su liderazgo educativo tienen que dirigir procesos administrativos, estratégicos, didácticos, y comunitarios. Aunque la prioridad del maestro es la docencia, se ha delegado por defecto la administración de la cooperativa juvenil escolar. Drucker (1999) argumentó que la administración es una función central dentro de universidades, escuelas, instituciones, corporaciones y otras entidades que imparten bienes y servicios. El autor indicó que ninguna institución podría funcionar sin administradores. Por ende, la administración es

una función vital para el maestro que es designado para dirigir la cooperativa de su escuela pero ¿qué es una cooperativa juvenil escolar?

La Alianza Internacional Cooperativa (1995) definió la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”. En Puerto Rico, se han fundado cooperativas de esta manera desde fines del siglo XIX, y básicamente se organizan bajo los mismos principios y valores, pero la necesidad a suplir es distinta en todos los casos. Pérez (2008) explicó que la cooperativa juvenil escolar puertorriqueña surge del deseo de organización de un grupo de estudiantes que buscan satisfacer unas necesidades en particular dentro de su escuela. Por ejemplo, si en la escuela hace falta una cafetería, los estudiantes pueden organizar una cooperativa de consumo. La cooperativa de consumo es aquella que brinda alimentos o efectos escolares a socios y no socios de la cooperativa. La autora también argumentó que existen otros tipos de cooperativas como: las agrícolas, de ahorros, bellas artes y/o tipos diversos pero que cada una de ellas se organiza dependiendo de la necesidad y el interés de los estudiantes que deciden fundarla. Sin embargo, un aspecto importante durante su organización es dado que los estudiantes no pueden tomar decisiones legales o administrativas por ellos mismos, sino que necesitan de un adulto que los represente legalmente.

En el caso de Puerto Rico, en la Ley 220 se estipula bajo el Capítulo 15 y 16, el maestro consejero, como la persona que dirigirá a los estudiantes en el proceso educativo del cooperativismo y al mismo tiempo será el adulto que llevará a cabo la administración de la entidad si la cooperativa no puede sufragar los gastos de un administrador. A

continuación, se presenta un diagrama que ilustra el organigrama de una cooperativa escolar en Puerto Rico (Véase **Figura 1**):

*Figura 1: Organigrama de una cooperativa juvenil*



En el diagrama se visualizan los componentes principales que forman la cooperativa escolar: los socios (estudiantes de la escuela), la Junta de Directores (estudiantes-líderes) y el consejero (guía del proceso educativo-administrativo). Cada uno de ellos conforman la organización educativa de la cooperativa. El cuarto componente es el patrocinio, esta es la acción diaria de apoyar y/o financiar la razón por la cual fue creada la cooperativa. Como se señaló antes, dependiendo del tipo de cooperativa será el patrocinio de los socios-estudiantes. Por ejemplo, si la cooperativa es de consumo, los estudiantes patrocinarán la cooperativa comprando en ella; si es de Bellas Artes, los estudiantes patrocinarán la cooperativa siendo parte del grupo de baile, pintura o escultura de la escuela. Cada socio tiene la responsabilidad de apoyar y opinar sobre todo lo que sucede en la cooperativa, al ser miembros tienen derecho a votar y participar de todas las actividades que se organicen (Ej. asambleas, eventos, talleres, acciones

comunitarias, entre otras) (Caerio, 2003). Se puede determinar con este diagrama que la cooperación se convierte en el motor que mueve a la organización.

### **La Concepción Marxista de la Cooperación**

El cooperativismo no es una filosofía nueva y mucho menos un pensamiento de moda, sino que sus principios están anclados en lo que Karl Marx denominaría comunismo primitivo. Este principio de cooperación era y es parte de la naturaleza del ser humano, pero esta acción entró en conflicto cuando los mercados capitalistas se les impusieron a los individuos (Marx, 1867). Para Marx, los protagonistas de la historia son las masas y la historia es una lucha constante entre clases sociales. La práctica del bien común o comunitario tiene una estrecha relación con la vida en sociedad y la economía global (Marx y Engels, 1848). Marx entendía que el individualismo fue infundado por el capitalismo y debido a esto el ser humano dejó de practicar la cooperación. Ratner (2015) siguiendo la línea de Marx, afirmó que esa filosofía individualista producto del capitalismo obligó al ser humano a entender la vida desde otra perspectiva, el lucro se convirtió en el nuevo estilo de vida y destruyó las formas tradicionales de cooperación.

Marx denominó la cooperación como una fuerza de masas, fuerza que es mucho más efectiva que un solo individuo. Para él, “la cooperación planificada con otros” permite que “el obrero se despoja de sus trabas individuales y desarrolla su capacidad en cuanto parte de un género” (p. 400). Es decir, mediante la cooperación el objetivo de la organización es alcanzado con éxito porque no depende de un individuo sino de la fuerza de las masas. Wright (2014) siguiendo este mismo pensamiento afirmó que el cooperativismo es una vía que promueve el trabajo en común y desarrolla espacios de cooperación mutua. Ejercer la cooperación entre individuos es lo que permitirá a la

sociedad lograr el alcance de objetivos colectivos que redunden en beneficios para la comunidad en general. Sin embargo, se puede creer que este tipo de cooperación solo puede darse dentro de un contexto participativo y no autocrático. Es el colectivo mediante actos concretos de cooperación y de responsabilidad social el que logrará el mejoramiento del entorno social y comunitario.

Se entiende que las cooperativas juveniles están ancladas en este principio marxista de colaboración y cooperación colectiva. Predomina el bien colectivo, versus la individualidad. Las cooperativas juveniles rescatan ese sentido de comunidad y pertenencia y su prioridad es servir al bienestar común y no a los deseos particulares de sus miembros. El sacerdote Antulio Parrilla (1975), practicante de estas ideas marxistas y pionero del cooperativismo en Puerto Rico, argumentó que uno de los postulados centrales del cooperativismo es “la absoluta confianza en el ser humano y en sus ilimitadas capacidades para tomar conciencia de sus potencialidades y de su respeto propio y de las infinitas posibilidades de crecimiento en todas las dimensiones de existir y de la convivencia” (p.115). Es, por ende, que el cooperativismo enfatiza a través de sus valores y principios de participación y cooperación, el progreso del ser humano. Para Marx, no hay progreso si la meta no es colectiva, la fuerza de los trabajadores es lo que permite esa productividad social y el trabajo de todos es mayor que el de uno. Siempre debe estar presente el bien común por encima de la individualidad del ser humano, pero y ¿cómo logramos priorizar el colectivo? Replicando símbolos sociales tales como: responsabilidad social, ayuda al prójimo, compartir el espacio social o inclusive formar parte de una cooperativa juvenil. Estos símbolos se relacionan directamente con la acción de cooperar ya que es un acto social universal que nos aleja del individualismo y nos

acerca al colectivo y a la necesidad del otro (Ratner, 2015). En esa misma línea, Marchand (1975) afirmó que el acto de cooperar implica de por sí el esfuerzo entre dos o más personas que buscan alcanzar un objetivo en común, pero mientras se alcanza, el individuo desarrolla destrezas de colaboración, compromiso, sentido de comunidad y pertenencia, y, sobre todo, resuelve problemas de forma colectiva.

### **La Cooperación y Participación Democrática en el Contexto Escolar**

Las cooperativas escolares funcionan dentro de los predios de una escuela, y, por tanto, en ellas convergen actores sociales que juegan un rol central en la práctica de la cooperación representada en la cooperativa escolar. Gómez (1969) afirmó que “la escuela es el lugar ideal para emprender la tremenda obligación que acucia a unos cuantos que se sienten responsables de la formación social de la niñez y juventud.” (p. 5)”. Asimismo, plantea que, si se replican los sistemas sociales en la escuela, el estudiante entenderá que hay un lugar en la sociedad para él. Es decir, la escuela lo prepara, por tanto, se deben identificar sistemas de enseñanza que promuevan valores sociales que mejoren la calidad de vida de los seres humanos. La escuela es un lugar donde se enseñan y practican las estructuras sociales, y el cooperativismo escolar, es una filosofía que replica un sistema social y económico dentro y fuera de ella (la escuela). Los jóvenes son los líderes en los que se debe infundir y desarrollar el sentido de pertenencia, participación democrática, responsabilidad social e individual y enseñarles a exponer ideas y escuchar y respetar las ideas de otros. En esa misma línea, Feito (2010) explicó que la escuela como el entorno donde el estudiante socializa y logra desarrollar destrezas de socialización que redundan en participación ciudadana activa. Del Canto (2011) propuso ir más allá, la enseñanza del cooperativismo debe continuar en la etapa universitaria porque es importante seguir

replicando un sistema de valores que enfatiza en la “importancia del trabajo cooperativo como un valor humano y social” (p. 10). Estos valores permiten el alcance de una sociedad más democrática.

Resumiendo, todos estos autores coinciden en lo planteado por el filósofo y educador John Dewey (1975) quien argumentó que la educación es una empresa moldeadora, reformadora y, sobre todo, una empresa de carácter social donde el individuo aprende socialmente, pero es el Estado quien debe encauzar ese aprendizaje de forma democrática y libre. Por tanto, la experiencia de conjunto y colectivo debe ser impartida desde que el niño tiene sus primeras experiencias sociales. El segundo lugar donde el niño tiene la oportunidad de relacionarse con sus pares es la escuela, esta es la institución responsable de brindar al alumno un espacio de aprendizaje basado en principios democráticos y de participación colectiva. Esta participación debe ser una continua y no interrumpida durante el transcurso de su educación primaria y secundaria. Las cooperativas juveniles se encuentran en la escuela y en todos los niveles de enseñanza en Puerto Rico y en ellas se fomentan estos tipos de valores de democracia participativa y se desarrolla el liderazgo de los jóvenes que se convierten en socios de la cooperativa. Este espacio común se logra gracias a la acción de cooperar que cada estudiante ejerce como individuo y redunda en el beneficio colectivo. La cooperación es la razón principal de su fundación y es el motor que dirige a la institución en el cumplimiento de su misión, el bienestar de su escuela y es el micro universo donde se replican los valores de la sociedad, valores en beneficio de la comunidad.

Para finalizar, St. Pierre y Richer (2008) argumentaron que “la educación cooperativa de los jóvenes es importante para asegurar una generación de relevo para las

organizaciones y para el movimiento en su conjunto. Pero también la cooperación puede ser considerada como un medio para construir una sociedad distinta, más participativa e igualitaria” (p. 111). El desarrollo del movimiento cooperativo en las escuelas va más allá de enseñar solo valores a los estudiantes, es un sistema que replica los valores sociales y económicos de la sociedad. A través de este, los estudiantes pueden poner en práctica la resolución de problemas, la ayuda mutua, la responsabilidad con los demás y proveer alternativas de desarrollo económico y social en su entorno comunitario. Claro está, este ambiente no estaría completo si no hay líderes educativos que puedan llevar a cabo este proceso educativo y de formación social.

### **Líderes Educativos en el Contexto de una Cooperativa Escolar**

En las escuelas puertorriqueñas existen distintos líderes que llevan a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje y administración de la escuela, pero en esta investigación se destacará el rol del director escolar y el maestro consejero. Ambos líderes educativos ejercen una función importante desde roles diferentes. El director es la persona que dirige el proceso de dirección escolar, entiéndase el proceso participativo, planificado y organizado en donde el director, es un líder educativo y del centro escolar que guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, a su vez aúna esfuerzos y voluntades que estén en función para mejorar el aprendizaje de los estudiantes (MINED, 2008). El director tiene una función esencial y es lograr mediante su liderazgo alcanzar la meta y misión que la escuela se ha propuesto para la institución. Está en la voluntad del director cumplir con tres criterios centrales: tener un propósito, ejercer un liderazgo participativo y ser efectivo. Sin embargo, para lograr un liderazgo de

este tipo, el líder debe trabajar con entusiasmo y buscar las mejores formas de motivar y animar a la facultad y personal que dirige.

En la introducción se estableció que la misión del DE es garantizar una educación para todos y lograr que los alumnos se conviertan en ciudadanos que aporten al orden social. Esta misión claramente está dirigida al estudiante, pero no se debe perder de perspectiva que, para cumplir con esta, el líder debe desarrollar las mejores relaciones interpersonales con los miembros de su escuela. El primer paso que desarrollar es identificar cuál clima y cultura organizacional debe predominar en la escuela. El clima y la cultura organizacional son dos elementos que ayudan a entender el comportamiento social de una organización. La cultura es una red de creencias, símbolos, conductas y sentimientos que se encuentran presentes dentro de la organización educativa (Lunenburg y Ornstein, 2008); y el clima se refiere al “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 84).

A pesar de que las definiciones son diferentes, los conceptos están relacionados porque a través de ellos se puede identificar lo que creen los individuos y cómo se desenvuelven en el ambiente de trabajo. Es importante que el líder identifique la cultura y el clima de su escuela porque son los indicadores que muestran el buen o mal funcionamiento de la organización. De la misma forma, permiten identificar si el director está cumpliendo con la misión de la institución. Castillo (2005) argumentó que el trabajo del director es convertirse en un facilitador del proceso y debe así estimular “la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y

promover la participación continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar” (p. 4). Todos los constituyentes, son todos los miembros, grupos, personas, y líderes que son parte del día a día en una escuela.

Otro actor importante dentro de este proceso de alcance de meta y propósito escolar es el maestro. Bolívar, López y Murillo (2013) expusieron que el éxito de una institución educativa depende de la cooperación y colaboración que existe entre los dirigentes y su capital social. Cada maestro es esencial en el funcionamiento de la escuela. Si este recibe el apoyo constante del director, juntos lograrán sacar adelante la institución. Una vez más, el motor que mueve a la institución hacia el progreso de esta son las acciones de cooperación y colaboración. Los autores afirmaron que ese éxito dependerá mucho “de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención” (p. 27). En resumen, ambos líderes juegan un rol central en el desarrollo del liderazgo en la escuela, pero no se puede dejar de discutir que son ellos los responsables de desarrollar el liderazgo en los jóvenes.

### **Desarrollo del Liderazgo Juvenil**

Uno de los propósitos principales del desarrollo del cooperativismo en las escuelas es el desarrollo del liderazgo en los jóvenes. Los líderes gubernamentales de Puerto Rico han reiterado una y otra vez que el cooperativismo es una vía que permite el desarrollo social de nuestros jóvenes, porque al cabo del tiempo son ellos los que dirigirán nuestro país. El liderazgo juvenil tiene sus raíces en las bases del liderazgo en general. Muchos autores han definido el liderazgo como la capacidad de un agente de inducir a otro a comportarse de una manera deseada o la razón de cumplir porque quiero

y no porque me obligan o la capacidad de influir en los demás o crear condiciones para que el equipo se efectivo (Bennis, 1959; Merton, 1969; Gardner 1998; Gineet, 1996). Cada definición va dirigida a promover cambios dentro de la organización, por ende, desarrollar el liderazgo en los jóvenes desde muy temprana edad produce efectos positivos a largo plazo. Pareja, López, El Homrani y Lorenzo (2012) entendieron que el ambiente es un factor determinante en el desarrollo del liderazgo estudiantil. El estudiante debe estar expuesto a contextos de liderazgo donde puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos. Mientras el estudiante este sumergido en una realidad donde tenga que solucionar problemas o lidiar con sus pares, experiencia lo que lo convertirá en un líder juvenil. López, Rodríguez y Agréda (2016) entendieron que los jóvenes toman en consideración ciertas características a la hora de elegir a sus líderes, por ejemplo: tener buenas calificaciones, carisma, compromiso, honestidad, sinceridad, firmeza, entre otras. Cada una de estas características ayuda en la elección de sus pares, pero esta elección se da dentro de contextos donde el estudiante se ha comprometido primero con su formación y educación para luego convertirse en la ayuda de los otros y ofrecer lo mejor de sí.

Las cooperativas juveniles son contextos reales sociales que permiten este tipo de liderazgo juvenil. Por ejemplo, ser parte de la Junta de Directores de la cooperativa promueve que el estudiante ponga todas sus capacidades individuales en beneficio del colectivo que representa. Es, por tanto, función central del cooperativismo juvenil desarrollar las mejores capacidades del liderazgo de los estudiantes de las escuelas públicas. Existen múltiples estudios que van dirigidos a evidenciar el desarrollo del liderazgo utilizando el cooperativismo como marco filosófico y que revelan aspectos

importantes en cuanto al ejercicio del liderazgo de directores, maestros y jóvenes en la sociedad.

### **Investigaciones en torno al Cooperativismo en Puerto Rico**

En Puerto Rico existen cinco investigaciones dirigidas al estudio del cooperativismo como movimiento social y económico en la Isla. La primera de ellas fue un estudio exploratorio que realizó Velázquez (1972) sobre el movimiento cooperativo juvenil titulado *La labor de los consejeros de cooperativas juveniles y los problemas que confrontan*. Este estudio tenía por objeto conocer “la labor que realizaban los consejeros de cooperativas juveniles y los problemas que confrontaban al realizar su labor” (p. 25). La autora utilizó la técnica de cuestionarios como medio para recopilar la información de los maestros consejeros y los estudiantes. Uno de los hallazgos de la investigación fue establecer que la mayoría de los maestros consejeros eran mujeres y estas se preocupaban por el mejoramiento profesional pero no había mucha participación de los maestros en el Programa de Educación Cooperativa creado por el Departamento de Instrucción Pública. La participación como consejero era una voluntaria y no estaba considerada como parte de la responsabilidad docente del maestro. Otro hallazgo identificado por la autora fue que durante el periodo comprendido entre 1971 y 1972 se crearon las plazas de Coordinadores Regionales en Cooperativismo, los cuales tenían a su cargo la orientación y supervisión de las cooperativas juveniles. A su vez, la Administración de Fomento Cooperativo contaba con personal técnico para ayudar a las cooperativas juveniles que surgían en las escuelas. A pesar de que se crearon programas de orientación y desarrollo, las cooperativas continuaban confrontando problemas como: las actividades educativas en cooperativismo no tienen un tiempo asignado en el horario escolar, en las escuelas no

hay una sala de cooperativismo donde el estudiante y el maestro consejero encuentren material informativo y tenga a su disposición un técnico que los oriente, no se asigna el tiempo a los maestros dentro de su horario de trabajo para orientar a los estudiantes; y supervisar el funcionamiento de la cooperativa escolar, la indiferencia de las autoridades escolares a nivel de distrito con respecto a la organización y funcionamiento de las cooperativas juveniles, entre otros. Esta investigación pone en perspectiva los problemas que afrontaban los maestros consejeros en la década del setenta los cuales son similares a los confrontados en pleno siglo XXI.

La segunda investigación, titulada *El cooperativismo y el origen y desarrollo de las cooperativas escolares de Puerto Rico* fue realizada por Norberto García Díaz en 1989. Fue un estudio con un enfoque sociológico que examinaba y exponía el origen de las cooperativas escolares en el país. García (1989) creó un *Manual de Cooperativismo Escolar para el maestro y el estudiante puertorriqueño* donde especifica cuáles son los pasos por seguir para formar una cooperativa juvenil. En este manual se discutió el origen de las cooperativas juveniles en Francia hasta la forma en cómo se lleva a cabo una Asamblea de Socios en una cooperativa escolar. Su trabajo básicamente fue organizado en una forma histórica donde el autor narró desde los inicios del cooperativismo fuera y dentro de Puerto Rico para luego desarrollar el manual que explicaba paso por paso la organización de una cooperativa escolar. Un dato muy relevante que el autor señaló en su trabajo es que él fue Coordinador Regional durante la década del 70'. García entendió en ese momento que hacía falta un documento didáctico que identificara cómo organizar y fundar una cooperativa escolar debido a la falta de orientación e instrucción por parte del Departamento de Instrucción Pública.

Un tercer trabajo es la tesis doctoral, *El Liderazgo educativo en el Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico 1985-2005* por Elba Echevarría Díaz (2010). Esta fue una investigación de tipo cualitativo en la cual se utilizó el estudio de caso como diseño de investigación. El estudio tenía como pregunta general ¿Cómo el Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico ha ejercido el liderazgo educativo: ¿estratégico, didáctico, administrativo y comunitario durante los años 1985-2005 y cuáles han sido las implicaciones de ese liderazgo en el desarrollo de la institución? Echevarría Díaz se dio a la tarea de abordar una problemática que el Instituto de Cooperativismo comenzó a experimentar desde sus inicios. El Instituto fue creado dentro de la estructura administrativa de la Universidad de Puerto Rico, específicamente en el interior de la Facultad de Ciencias Sociales lo que provocó que surgieran tensiones en los líderes educativos que dirigían el Instituto debido a que la administración de este estaba supeditada a la administración universitaria. Esta situación provocó que el ejercicio del liderazgo se viera afectado y limitado debido a los cambios y tomas de decisiones universitarias. La autora identificó, por ejemplo, como la Universidad dio prioridad a la economía liberal y en otros momentos optó por dirigir la misma a través de una estructura burocrática tradicional, contrario a la filosofía cooperativista que promulgaba el Instituto. Estos choques filosóficos fueron identificados por Echevarría, y, por tanto, entendió que es importante estudiar el fenómeno. La autora a su vez planteó como problema de investigación, la carencia de autonomía del Instituto de Cooperativismo para cumplir con su misión por estar sujeto a las determinaciones y decisiones políticas de las autoridades universitarias. De la misma forma, identificó que la Facultad de Ciencias Sociales obligaba a sus programas, en este caso al Instituto, a

cumplir con las políticas de la Universidad. Estos factores y otros no permitieron que el Instituto cumpliera de forma limitada la encomienda asignada en 1953 por la Legislatura de Puerto Rico y decidió estudiar a profundidad esta situación. Finalmente, la autora concluyó argumentando que el Instituto de Cooperativismo logró sus misiones de: 1) tener un programa para la extensión de la visión cooperativista, 2) fomentar las investigaciones sobre el cooperativismo y 3) crear un programa académico que fomentara el modelo económico cooperativista. Fueron décadas de mucho trabajo y lucha con la burocracia universitaria, pero a pesar de todo el Instituto ha logrado la educación cooperativista desde el primer centro docente del país.

Una cuarta investigación dirigida por Pérez (2010) titulada *Hojas: haciendo organizaciones de jóvenes agricultores sociales: percepción de jóvenes y el estado de un modelo de organización agrícola como proyecto de desarrollo económico para promover los valores del cooperativismo en las comunidades* tuvo como planteamiento principal que si los jóvenes formaban parte de una cooperativa agrícola es una posible alternativa de prevención a la violencia de los jóvenes en Puerto Rico. Este trabajo de tipo cualitativo no experimental persiguió dos objetivos: 1) promover la formación de organizaciones de jóvenes en cooperativas agrícolas como medio para la prevención de la violencia y 2) comparar la percepción de los jóvenes contra la de los legisladores a cargo de comisiones relacionadas con el cooperativismo, la juventud y el desarrollo económico en la Isla. El estudio se llevó a cabo en la Comunidad de Capetillo en Río Piedras específicamente en el huerto comunitario. Los autores plantearon que debido al colapso de la economía en los últimos años se deben buscar alternativas de mejoramiento económico y social. Las cooperativas de trabajo agrícola son una alternativa que

promueve valores cooperativos y de respeto por los demás y aumenta las posibilidades de no violencia entre aquellos que participan activamente de ella. Después de un año y medio de estar observando y entrevistando los participantes del huerto y los legisladores involucrados en las comisiones de agricultura, juventud y cooperativismo los autores llegaron a la conclusión que la organización cooperativa fomenta los lazos comunitarios, de unión y respeto por los demás y reduce significativamente la violencia entre jóvenes. Los jóvenes participantes indicaron que invertir el tiempo en el huerto con sus compañeros “los alejaba de situaciones de drogas o ambientes violentos” (p. 180). Igualmente, aquellos jóvenes que tuvieron problemas anteriormente con otros jóvenes antes de pertenecer al huerto comenzaron a unirse y llevarse bien. La gestión del huerto y la intervención de los legisladores a través de la organización cooperativa permitió que los jóvenes se alejaran de la violencia. Al finalizar el estudio, los autores determinaron que los jóvenes que participaron de la cooperativa agrícola se alejaron de situaciones de violencia y a su vez aportaron a la economía del país con el trabajo en la cooperativa. La filosofía cooperativista permitió promover valores comunitarios y promover la cooperativa agrícola como un medio socioeconómico en tiempos de crisis.

Finalmente, otra investigación relacionada al movimiento cooperativo la realizó Torres en 2013 sobre *Las cooperativas culturales: entre el arte y la rentabilidad, estudio de las cooperativas juveniles de bellas artes en Puerto Rico*. La investigación abordó la visión que se tiene del arte sobre si genera rentabilidad y es un medio exitoso para generar capital. Su pregunta de investigación fue dirigida a identificar cuál de todas las cooperativas de bellas artes podía considerarse una cooperativa cultural rentable y las demás cooperativas siguieran su modelo educativo-administrativo. La autora argumentó

que el arte es un medio que genera rentabilidad y este puede desarrollarse desde muy temprana edad mediante un proceso educativo. La autora afirmó que “el cooperativismo puede ser una vía para transformar dicha mentalidad respecto al arte y la rentabilidad” (p. 5). El trabajo propuso la formación de las cooperativas culturales como una solución viable para proyectos culturales, permitiendo el establecimiento a largo plazo de grupos y organizaciones dentro del ambiente artístico. La investigación consistió en un estudio de caso de las cooperativas juveniles de bellas artes activas en Puerto Rico a mayo de 2013. La autora realizó un censo de todas las cooperativas cuando fue miembro de la Liga de Cooperativas e identificó ocho cooperativas de bellas artes. Estas eran: Taínos Musicales, La Tribu, Oasis Artesanal, Arturín, Mensajeros de la Cultura, Cooperativa de Bellas Artes de Bayamón, Escuela de Bellas Artes de Arecibo, y *Theather Locomotion Dancers* de Naranjito. En cada una de ellas se estudiaron los documentos de las cooperativas y se entrevistó a los participantes. Se administró un cuestionario a los socios de la cooperativa y las preguntas guías se relacionaban con los siete principios del cooperativismo y sobre la fundación y funcionamiento de la cooperativa. Después del periodo de análisis de documentos y entrevistas, la autora eligió a la cooperativa *Theather Locomotion Dancers* de Naranjito como el modelo exitoso a seguir en una cooperativa de Bellas Artes porque fue la única que mostró tener todos los factores para generar rentabilidad a la entidad auspiciadora. Esta cooperativa estaba sólida económicamente, no había tenido pérdidas económicas y disfrutaba de una buena base de socios que permitían su funcionamiento diario. Asimismo, el liderazgo del maestro consejero fue determinante en la administración de la cooperativa. En la etapa final del trabajo, la autora llegó a la conclusión de que el cooperativismo puede ser una vía económica en el campo de las

artes porque promueve la generación de capital a través de la cooperación. El arte es un fenómeno que une los seres humanos como colectivo y permite el desarrollo de lazos comunitarios y solidarios.

Estas investigaciones puertorriqueñas tienen como objeto de estudio el cooperativismo desde distintas perspectivas: la perspectiva del maestro consejero (Velázquez, 1972), la perspectiva de formación cooperativa en la escuela (García, 1989), la cooperativa agrícola como alternativa a la violencia (Pérez, 2010), la perspectiva socioeconómica del cooperativismo para un país (Echevarría, 2010) y la perspectiva de generación de ingresos en colectivo (Torres, 2013). Como se puede observar, cada una de ellas presenta al cooperativismo como un medio de transformación social y económico que beneficia a la organización o país que decide hacer uso del modelo, pero no se puede olvidar que el cooperativismo es un movimiento internacional y este modelo ha sido investigado e incluso se ha implantado en otros lugares igualmente como una alternativa que busca beneficiar a un sector de la sociedad. En la próxima sección se discutirán estudios en otras partes del mundo donde se ha experimentado con el modelo cooperativo.

### **Cooperativismo en el Ámbito Internacional**

En el ámbito internacional las cooperativas se han estudiado siguiendo la línea de su formación e impacto económico en la institución, escuela y/o universidad que se funda. Flores y Escárcega (2013) en su trabajo *Gestión de las Cooperativas Juveniles* discutió cómo en México las cooperativas juveniles no se suponían que fueran “tienditas de compra y venta de productos”, al contrario, debían ser un espacio donde los alumnos lograran desarrollar actividades más complejas como: colaboración, ayuda mutua y el

trabajo colaborativo entre todos los sectores que componen la comunidad escolar.

La investigación cubrió tres etapas: el cooperativismo y su influencia en México, qué es la cooperativa escolar y cuáles fueron sus propósitos y su funcionamiento. El autor utilizó el diseño cualitativo interpretativo para llevar a cabo un estudio de caso en tres escuelas secundarias en el Distrito Federal en México. El problema que se planteó fue que las cooperativas escolares se fundaban como organizaciones sin fines de lucro y su objetivo ulterior era el bienestar común y comunitario, pero, para 2010, la cooperativa escolar quedó desvirtuada y reducida a “la tienda privada y a un negocio multimillonario de las grandes transnacionales” (p. 8) según un estudio realizado por el profesor César Navarro en la Universidad Pedagógica Nacional. Se consideró que las cooperativas lo que vendían eran comida chatarra y no se promocionaban los valores cooperativistas. Teniendo en cuenta este contexto, los autores, desde la teoría de la gestión, se dedicaron a entender el fenómeno de la cooperativa escolar y cuáles eran los propósitos de su fundación. Luego de llevar a cabo las observaciones y entrevistas en las tres escuelas, los autores concluyeron que la falta de conocimiento en la filosofía cooperativista fue lo que provocó que estas cooperativas no funcionaran bajo los principios cooperativos. El crear cooperativas juveniles en masa benefició al sector económico del país, pero no se tenía una idea clara del fin de la filosofía cooperativista, la cual no es el lucro sino el bienestar del colectivo. El sentido educativo estuvo desviado desde el inicio de la formación y fundación de la cooperativa escolar. Entre las conclusiones propuestas por los autores, está el señalar que no se pueden llamar cooperativas escolares sino tiendas dentro de los predios de la escuela ya que ellas estuvieron influenciadas por el neoliberalismo, el mercado mundial, la privatización y monopolios estatales dando paso así a la corrupción

de la institución educativa. También señalaron que los niños estén obesos no era culpa de las cooperativas escolares sino responsabilidad de los padres que debían inculcar una buena alimentación en los hijos. Y finalmente, las cooperativas podían llegar a ser laboratorios sociales colectivos para los estudiantes siempre y cuando se persiguieran los objetivos cooperativistas.

Los autores no especifican si los hallazgos se utilizaron para mejorar la estructura de las cooperativas estudiadas ni tampoco se indicó el tiempo que duró el estudio. Su trabajo fue más dirigido a aceptar o rechazar la cooperativa escolar como una empresa neoliberal que se olvida de los principios cooperativos. Aunque su hipótesis es comprobada, los autores discutieron los beneficios que se tienen cuando la cooperativa persigue los valores cooperativos. La colaboración y la cooperación son claves en el desarrollo de una cultura cooperativa y comunitaria dentro de la escuela. Este tipo de cultura permite que los estudiantes desarrollen valores sociales como la ayuda a los demás, la responsabilidad social, la participación de procesos democráticos, sentido de comunidad y pertenencia.

Otra investigación relacionada al tema de las cooperativas es el trabajo de Del Canto (2011), quien investigó si el estado venezolano y las organizaciones educativas como las universidades promovían la formación y la fundación de este tipo de organizaciones financieras. El autor dedicó más sus esfuerzos a discutir como las cooperativas eran un medio de financiamiento en Venezuela y cómo las cooperativas destacadas fueron las estudiantiles universitarias. Durante la discusión del desarrollo y financiamiento de las cooperativas estudiantiles se hizo hincapié en la importancia del trabajo cooperativo como un valor humano y social. También se destacó que el gobierno

y la banca venezolana apoyaron y están apoyando este tipo de gestión en Venezuela porque redundan en beneficios sociales y económicos para el país. La crisis económica que ha afectado a América Latina en la última década ha encontrado solución en el movimiento cooperativo. Por ende, las cooperativas universitarias son un ejemplo de recuperación económica ya que éstas utilizan los principios cooperativos como medio de organización social y económica.

Igualmente, la investigación de St-Pierre y Richer (2008) destacó la importancia de la educación cooperativa en la escuela. En su investigación, *La Educación Cooperativa: El caso de Quebec*, las autoras expusieron la importancia del movimiento cooperativo como un medio para desarrollar el capital social, relacional y humano. Discutieron como el gobierno de Quebec desarrolló una alianza estratégica entre diversas instituciones, por ejemplo, el Ministerio de Educación, el sindicato de docentes y el movimiento cooperativo de universidades para desarrollar un plan educativo a largo plazo que utilizara el cooperativismo como filosofía educativa. Cada uno de ellos colaboró para elaborar un método de enseñanza de la cooperación dirigido a los alumnos de las escuelas en Quebec. Dos proyectos exitosos fueron, Joven Coop y Cooperativas Jóvenes de Servicios. Ambos programas impactaron la educación secundaria y fueron dirigidos a experimentar con la empresa cooperativa y poner en práctica los valores cooperativos en la escuela. Este tipo de iniciativa perseguía el desarrollo de una sociedad más equitativa e igualitaria. Otro programa que se desarrolló tiempo después para maestros y estudiantes fue Juntos Hacia el Éxito. En este programa participarían docentes y estudiantes. Este programa fue dirigido al fortalecimiento de los valores de cooperación en la escuela. Para estos autores, era sumamente importante estudiar el movimiento

cooperativo porque éste tiene las herramientas para mejorar las condiciones de vida mediante la cooperación y la ayuda mutua. Así como estos existen otros trabajos académicos e investigativos que presentaron el modelo cooperativo como vía de transformación y desarrollo social y económico para una institución y/o país (Alonso, 1999; Forcadell, 2005; Díaz de la Rosa, 2010; Rugerri, Novaes y Sarda de Faria, 2011; Revuelto, Balbastre y Redondo, 2012 y Petrelli, 2012).

Sin embargo, una investigación que profundizó en la importancia del cooperativismo como una filosofía colectiva y que logra cambios positivos a corto y largo plazo en una sociedad es el trabajo titulado *If They Touch One of Us, They Touch All of Us: Cooperativism as a Counterlogic to Neoliberal Capitalism*. Faulk (2008) realizó un trabajo etnográfico de una cooperativa de trabajo en Argentina donde exploró el cooperativismo como una alternativa al capitalismo neoliberal moderno. Ella estudió entre 2004 a 2006 el Hotel B.A.U.E.N. siglas que significan *Buenos Aires, una empresa nacional*. Este hotel se destacó por ser un símbolo de recuperación económica, el cual logró mediante redes de solidaridad convertirse en uno pionero del cooperativismo argentino y símbolo de protesta social. La autora argumentó sobre cómo la lógica del cooperativismo logró crear la noción del trabajador como un actor colectivo e independiente que ha basado su ética en la solidaridad y la colaboración de grupo.

El Hotel fue construido como parte de los esfuerzos de la dictadura argentina para preparar el país para la Copa Mundial de Fútbol de 1978. El Hotel pasó por un sinnúmero de situaciones que lo llevaron al borde de la crisis económica y cerró sus puertas a fines del 2001. Para 2003, unos trabajadores comenzaron a reunirse bajo el nombre de Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y para el 20 de marzo de 2003,

un pequeño grupo de trabajadores decidió entrar en el hotel y quedarse en él. Esa ocupación se convirtió en símbolo de resistencia y protesta contra la crisis económica que atravesaba el país. Los trabajadores organizaron una cooperativa a pesar de las negativas del gobierno por mantener el Hotel abierto. Al mismo tiempo que esto sucedía, las políticas neoliberales se recrudecían en Argentina y se ejercieron políticas como privatización, libre comercio, reducción de gastos en el gobierno, entre otros, mientras que la clase trabajadora se empobrecía. La valentía de los trabajadores de continuar con la cooperativa permitió que el Hotel B.A.U.E.N se recuperara aún en tiempos de crisis. La autora finalizó su estudio desarrollando lo que ella denominó la lógica del cooperativismo. Estos trabajadores utilizaron los valores de compañerismo, solidaridad, afectividad y preocupación por la comunidad como los elementos principales de su cooperativa, lo cual permitió que el Hotel emergiera de la crisis en la que estaba. Estos trabajadores, contra toda lógica neoliberal, usaron la filosofía cooperativista para sacar de la crisis a una empresa que era símbolo de los trabajadores en Argentina. Finalmente, Faulk señaló que esta acción actuó como una contra lógica para la concepción individualista y materialista de la ciudadanía promovida por el capitalismo neoliberal (p. 608, traducción libre).

Asimismo, la investigación que tiene como norte el cooperativismo como un camino hacia un futuro deseable es el libro de *Worker Cooperatives and Revolution*. Wright (2014). Esta investigación tuvo como objetivo evaluar el potencial de las cooperativas de trabajadores para socavar el capitalismo y moverse hacia algo como "socialismo", o democracia económica. El autor que estudió las cooperativas de trabajadores en Estados Unidos intentó contestar a preguntas como ¿Cuál debería ser el

papel estratégico de la cooperativa? ¿Qué efectos sistémicos han tenido en el pasado? ¿Qué errores se han cometido? ¿Cómo funcionan las cooperativas? ¿Tienen tendencia a resolver la desalienación y la democracia, o es sólo una construcción teórica que no llega a ser realidad? o ¿Podían reconciliar su función potencialmente revolucionaria con su necesidad de sobrevivir en una economía capitalista?, entre otras dirigidas a profundizar en las cooperativas de trabajadores. El autor utilizó el marco teórico marxista para profundizar en sus argumentos y corroborar si las cooperativas de trabajadores rompían con su relación con el capitalismo y evolucionaban al socialismo. La importancia de este estudio estriba en la discusión del cooperativismo como una alternativa de cambio social y sistema que ayuda en el mejoramiento de la economía e incluso mueve de un estado de gobierno individual a uno colectivo donde se da prioridad a las masas y no al individualismo del neoliberalismo.

Cerrando este panorama internacional, se ve como el denominador común de estas investigaciones y escritos es el cooperativismo como vía de mejoramiento social y económico. El estudio de las cooperativas juveniles, universitarias, cooperativas de trabajadores u otras son una vía que busca explorar la dimensión colectiva de la cooperación, así como sus alcances comunitarios. Sin embargo, no se puede dejar sin discutir aquellas investigaciones dirigidas al campo del liderazgo educativo y el desarrollo del liderazgo juvenil. El director, el maestro y el estudiante son piezas importantes para lograr el éxito de una cooperativa escolar, y, por ende, se discutirán trabajos dirigidos a investigar la importancia de estos actores sociales en el contexto educativo.

## **Liderazgo Educativo y Liderazgo Juvenil**

Romo (2014) realizó un estudio de caso-interpretativo donde exploró la figura del director como ente importante y necesario dentro de una escuela. El autor estudió el rol de este líder educativo en una escuela denominada como exitosa por el Programa Escuelas de Calidad (PEC) en Aguascalientes, México. Un dato importante es que esta escuela estaba dentro de una comunidad con desventaja social y económica pero aun así el director pudo poner en práctica los postulados del PEC. Los argumentos principales del autor se establecieron utilizando los objetivos que establecía el PEC para denominar a una escuela como exitosa. Las características principales fueron: asumir en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos, mejorar continuamente los procesos y resultados educativos, contar con infraestructura, equipos y tecnología de vanguardia, los miembros contribuyen con equidad al mejoramiento de la calidad de la educación y orientar su presupuesto para alcanzar estos objetivos (p. 80).

Teniendo esos objetivos en mente se designó un Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), donde se tendría como norte: lo pedagógico como centro, reconfigurar las competencias de la docencia, trabajar en equipo, tener apertura a la innovación y el aprendizaje, mejorar la cultura organizacional con una visión de futuro y permitir la intervención estratégica y sistémica en la escuela. El director escolar trabajaría dentro de este contexto planificado sabiendo que el objetivo principal era el mejoramiento de su comunidad escolar.

Los resultados obtenidos de la escuela elemental Abraham Cruz en la comunidad de Tepezalá fueron muy satisfactorios. El director de la escuela Tomás Cruz cumplió con el plan estratégico propuesto por el PEC pero su figura fue clave en el éxito de la escuela.

El director llevaba 12 años en la escuela, pero sometido al PEC 10 años. Los maestros, los estudiantes y el personal que laboraban en la escuela entendían que el éxito se había basado en “un liderazgo efectivo y en la generación de un ambiente de confianza” en el que todos habían participado y habían puesto su “grano de arena” (p. 86). Esto logró que la escuela mejorara sustancialmente en la infraestructura, la existencia y el ejercicio de procesos de participación social (pues antes era prácticamente nula), y se logró un fuerte compromiso de su equipo docente para enseñar. Un argumento muy fuerte propuesto por la comunidad escolar, incluyendo los padres, fue el compromiso del director con su escuela: “casi siempre está ahí y nos atiende”, “es el primero en llegar, trata de estar lo más posible en la institución durante su jornada laboral, a pesar de las múltiples actividades de gestión” y “procura atender de forma lo más eficiente posible tanto las contingencias que surgen en los grupos y los padres” (p.88). En cuanto a su facultad, los maestros describieron su profesionalismo y organización durante reuniones y talleres al personal escolar. El director eligió utilizar estrategias de colaboración y trabajo en equipo para ejercer su liderazgo en la escuela. También le resultó positivo hacer invitaciones personalizadas a los miembros de su comunidad para que participaran de las actividades de la escuela. Este tipo de actitud y conducta le han valido convertirse en una escuela exitosa en el área de Aguascalientes. Romo concluyó su trabajo aludiendo a que la figura del líder es importante, pero es necesario el apoyo de toda la comunidad escolar para lograr el éxito. Otro factor importante fue que el PEC ha aportado a la escuela de forma económica y con asistencia técnica. Cada uno de estos factores permitieron al líder poder transformar la escuela.

Gómez-Hurtado (2013) argumentó igualmente sobre la importancia de estudiar el rol del director escolar, la docencia y los estudiantes en el desarrollo del liderazgo efectivo. Tanto los directores, docentes y estudiantes son parte importante en la transformación de la comunidad escolar, pero tienen que identificarse con modelos de gestión educativa que aporten al liderazgo compartido, distribuido e inclusivo. Navarro y Barraza (2013) coordinadores del libro *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación* lograron recopilar 16 contribuciones educativas sobre el rol de director, los maestros y los estudiantes como entes necesarios para lograr el éxito en una escuela o institución educativa. Cada autor colaboró con un aspecto distinto dentro de la transformación de una escuela y la gestión educativa. Algunos planteamientos medulares fueron: los directores que utilizaron estrategias de cooperación, colaboración e inclusión lograron el éxito y transformación de su escuela, los maestros que mantenían una cultura de respeto, ayuda mutua y compromiso con sus estudiantes lograron el respaldo de la comunidad y a su vez ver los frutos en el mejoramiento académico de sus estudiantes y finalmente, los alumnos que estuvieron sumidos a culturas de educación integral donde se patrocinaba la participación democrática, la cooperación, el aprender hacer y vivir, y la práctica de valores comunitarios lograron abonar a la transformación escolar.

En esa misma línea de transformación, Riveros-Barrero (2011) argumentó que el liderazgo compartido es la clave para el éxito de una escuela ya que los modelos jerárquicos deben ser repensados en forma distribuida. Para el autor, el liderazgo debe verse como una acción colectiva y no individual que dependa de las cualidades o actuaciones de un solo individuo. Omiaziki, Rivera, Valentín, Telléz, y Nieto (2006);

Pareja-Fernández (2009); Bolívar (2012), Ruiz (2013) van en esa misma dirección. Estos trabajos van dirigidos a reconocer el papel central de actores sociales como el director, el maestro y el estudiante. La transformación de una institución educativa depende del trabajo en conjunto y su compromiso con estrechar lazos comunitarios. Sin embargo, el éxito y el fracaso escolar dependerá de distintos aspectos según el contexto escolar.

Murillo (2013) destacó cinco causas principales para el fracaso escolar en el nivel primario en lectoescritura en Costa Rica. La autora señaló que el contexto familiar (Ej. desintegración de la familia, niños desatendidos, madres solteras), el contexto escolar (Ej. deterioro de planta física, grupos sobrecargados, niños con hambre), el desempeño escolar (Ej. ausentismo crónico, falta de motivación, estilos de enseñanza distintos a los estilos de aprendizaje), el apoyo comunal (no apoyo por parte de la comunidad) y la relación familia y escuela (Ej. no comunicación entre escuela-familia, poca importancia por los eventos escolares) son causas que abonan al fracaso escolar.

La investigación se abordó desde la perspectiva cualitativa y el análisis de contenido de 37 entrevistas realizadas durante los meses de octubre y noviembre de 2011 con el propósito de investigar el éxito y fracaso escolar en la Educación Básica Costarricense. Se evaluaron 20 escuelas con los índices más alto repitencia, deserción y reprobación y se seleccionaron 8 instituciones. Se seleccionaron 18 profesionales entre los cuales hubo maestros, principales, educación especial, entre otros que eran parte de la escuela. Las preguntas se diseñaron de forma abierta para que el educador pudiera profundizar en los temas de éxito y fracaso escolar. Las conclusiones estribaron en activar iniciativas para atender el fracaso escolar, algunas de ellas fueron: organizar un equipo interdisciplinario de educación especial, crear iniciativas individuales de los

docentes tales como atender fuera del horario de clase o brindar ayuda individualizada, talleres a padres de familia, brindar apoyo extra a los niños con mayor rezago y maximizar la supervisión para que los docentes puedan identificar los niños con mayor dificultad.

Por otro lado, Lagos, Inglés, Ossa, González, Vicent y García (2016) propusieron que el éxito y el fracaso de los estudiantes guardan relación con la ansiedad escolar y las atribuciones causales. Los autores estudiaron el área del lenguaje y las matemáticas en estudiantes de educación secundaria chilenos. En la investigación participaron 1314 estudiantes de 15 escuelas de la provincia de Ñuble en Chile, las edades fluctuaron entre 13 y 17 años. Los trastornos de ansiedad son comunes en la adolescencia y esta afecta la parte cognitiva, psicofisiológicas y motoras del alumno. Asimismo, las atribuciones causales se refieren a cómo los individuos interpretan, los elementos que tienen un cierto grado de responsabilidad sobre el resultado de una acción cognitiva o un conducto. Estas atribuciones pueden ser internas o externas.

Los autores utilizaron como instrumentos de análisis un Inventario de Ansiedad Escolar (IAES), el cual evaluó las respuestas de ansiedad en el ámbito educativo, en adolescentes de 12 a 18 años, a partir de 15 ítems relativos a los sistemas de respuestas (cognitivo, psicofisiológico y conductual) y 25 ítems relativos a cuatro factores situacionales (ansiedad ante el fracaso escolar, ansiedad ante la agresión, ansiedad ante la evaluación social y ansiedad ante la evaluación escolar). El otro instrumento fue el Sydney Attribution Scale que evaluó las percepciones de los sujetos al realizar sus autoatribuciones. Esta escala contenía 24 supuestos con tres posibles respuestas para cada uno, lo cual dio 72 respuestas relativas a tres tipos de causas percibidas (habilidad,

esfuerzo y causas externas), dos áreas académicas (matemática y verbal) y dos resultados con valencia contraria (situaciones que implican éxito y situaciones que implican fracaso). La conclusión del estudio fue que los estudiantes con altas atribuciones causales tenían mayor ansiedad, y, por tanto, fracasaban. Siguiendo esa misma línea de discusión, Blat (1984), Binstock y Cerruti (2005), Castillo (2011) y Martínez, Lizasoain, Castro y Joaristi (2017) plantearon argumentos similares en cuanto al éxito y fracaso escolar. Todos coinciden que en la institución educativa debe promover la integración de los todos los actores sociales incluyendo la comunidad para tener éxito y transformar un entorno educativo.

Teniendo en cuenta cada una de estas investigaciones se debe señalar que la cooperativa juvenil es la organización propicia para facilitar la transformación de una escuela. El que una escuela cuente con una cooperativa contribuirá a permitir el desarrollo de lazos comunitarios, comunidades de aprendizaje e inclusive el éxito escolar. Es, por ende, que esta investigación desde la metodología cualitativa pretende estudiar cómo los maestros consejeros ejercen su liderazgo educativo en el contexto de una cooperativa escolar en Puerto Rico, aunque su función principal es la docencia. A través de este lente se podrán auscultar los roles del director escolar y los estudiantes que se involucran en la cooperativa. El objetivo fue estudiar 12 casos de cooperativas juveniles para contrastar como los maestros consejeros ejercen su liderazgo a pesar de las disyuntivas en las políticas públicas del DE, relacionadas con el cooperativismo y el rol del maestro de la sala de clase. Estudiar este fenómeno nos permitió identificar aspectos relacionados con el liderazgo educativo del maestro y el director, el desarrollo del liderazgo de los estudiantes y cómo la cooperativa contribuye al éxito o fracaso escolar.

### Capítulo III: Método

La investigación cualitativa surgió como una alternativa al paradigma racionalista donde no todos los fenómenos podían ser explicados desde la metodología cuantitativa (Grimaldo, 2009). Por ende, en el enfoque cualitativo existe un interés por parte del investigador por entender las relaciones, situaciones, materiales, procesos, ideas o acciones de un fenómeno en particular (Lucca y Berríos, 2003). En esta investigación el enfoque fue estudiar el liderazgo educativo de los maestros consejeros de cooperativas juveniles escolares en el sistema público de enseñanza de Puerto Rico.

El maestro consejero que decide voluntariamente administrar una cooperativa escolar tiene que ejercer una labor administrativa sin dejar sus deberes y responsabilidades como maestro de la sala de clase. Entre las relaciones estudiadas a través del enfoque cualitativo estuvieron la interacción del maestro consejero con el director escolar, quien cumple con la política pública y su relación con los miembros de la Junta de Directores quienes son los líderes máximos dentro de la cooperativa. Estos individuos son los que permiten el funcionamiento de una cooperativa escolar. En el ejercicio de sus responsabilidades y deberes el maestro tiene que identificar maneras efectivas de liderazgo para poder atender los asuntos de la cooperativa sin dejar a un lado sus responsabilidades docentes. Es bien importante que el maestro logre un balance entre la parte administrativa y la docencia para lograr el funcionamiento efectivo de una cooperativa escolar y lograr desarrollar el liderazgo de la población que atiende. Asimismo, el director escolar es parte esencial en el proceso porque es el líder máximo de la escuela y es quien autoriza o desautoriza al maestro consejero en sus gestiones docentes y administrativas.

Un proceso importante dentro de esta investigación cualitativa fue la observación, la cual permitió iniciar la recopilación de los datos. Este paso fue muy importante ya que permitió mirar con detenimiento los comportamientos, discursos, ideas, ideologías, pensamientos o estructuras de personas y grupos. A partir de las observaciones, se estudió la cualidad, es decir, la esencia del fenómeno investigado. Martínez (2006) discutió que el investigador durante el proceso va contestando a las preguntas ¿qué es? y ¿cómo es? y las respuestas se obtienen de la descripción de los datos cualitativos recopilados. Por ende, el enfoque fue uno cualitativo dentro del cual se pudo describir, explicar y entender el fenómeno, el liderazgo educativo ejercido por los maestros consejeros de cooperativas juveniles escolares.

### **Diseño del Estudio**

Determinar qué diseño utilizar es otro aspecto medular dentro de una investigación cualitativa. Por la naturaleza del contexto, las cooperativas dentro de planteles escolares, la revisión de literatura, el liderazgo educativo, juvenil y cooperativo, se determinó que lo más apropiado era el estudio de caso instrumental con carácter comparativo. En Puerto Rico existen más de 500 cooperativas juveniles escolares pero no todas operan de la misma manera. Por lo que COSSEC las denomina como cooperativas activas e inactivas. Es importante investigar cómo un proyecto educativo puede ser muy existoso y funcional en unas escuelas pero en otras no.

El funcionamiento de una cooperativa juvenil escolar depende de varios componentes: el maestro consejero, el director escolar, y el socio de la cooperativa. Estos tres elementos son los que hacen funcionar diariamente la organización y a través de ella

se busca satisfacer unas necesidades particulares de la entidad auspiciadora que es la escuela. Esto explica en parte la selección de los participantes en el presente estudio.

Lucca y Berríos (2003) y Punch (2001) plantearon que a través del estudio de caso se pueden estudiar significados, interpretaciones y llegar a conclusiones sobre contextos contemporáneos reales. Por otra parte, Stake (1994) definió el estudio de caso como uno que permite estudiar la particularidad y la complejidad de un evento singular; mientras que Yin (1994) y Lucca y Berríos (2003), lo definieron como un fenómeno que se estudia dentro de un contexto real. Otro punto favorable de los estudios de caso es que pueden ser sobre individuos, grupos o un programa innovador. En este estudio de caso, los tres grupos que se estudiaron fueron el maestro consejero, el director escolar y al socio de la cooperativa porque son los componentes principales para estudiar el funcionamiento de una cooperativa escolar.

Finalmente, en cuanto a la clasificación del caso, este fue uno situacional donde se estudió un evento en particular, concreto y específico (Lucca y Berríos, 2003). Las cooperativas escolares son organizaciones sin fines de lucro dentro de los planteles escolares que proveen servicios económicos y comunitarios a todos los miembros de la comunidad escolar. Es por tanto, que se examinaron los distintos puntos de vista de los participantes visitando y entrevistando los integrantes de la organización. Este tipo de diseño permitió seleccionar de forma intencional lo que se quería investigar. Stake (1994) argumentó sobre la selección del caso, que son fáciles de elegir, las indagaciones del investigador son bien recibidas y las personas están dispuestas a colaborar en la investigación. El diseño ha permitido estudiar las particularidades y complejidades de los

eventos de desarrollo del liderazgo y funcionalidad del líder al estudiar este fenómeno en un contexto real.

### **Participantes**

La investigación se llevó a cabo en el contexto de las cooperativas juveniles ubicadas en planteles escolares del DE. La razón de esto se debió a que las cooperativas escolares se han convertido en fuentes de ingresos y de participación ciudadana en las escuelas del país (COSSEC, 2019). Dentro de la metodología cualitativa, es importante estudiar estos fenómenos porque permite ver y estudiar la vida de las personas, sus comportamientos o historias, y, sobre todo, ver qué realidad se ha construido (Echeverría, 2010). Por consiguiente, las cooperativas juveniles, hoy día, atraviesan por innumerables retos al momento de operar y funcionar y se hace pertinente estudiar por qué y cómo esto sucede. Las cooperativas escolares son parte de la comunidad escolar y aunque se consideran una organización sin fines de lucro independiente de la escuela en su mayoría son administradas por maestros de la sala de clase. Esa convergencia de relaciones entre la entidad auspiciadora, la escuela y la organización educativa, provee un espacio de interacción constante de procesos y participantes, sujetos centrales del enfoque cualitativo.

En cuanto al método de selección de participantes este no se llevó a cabo de manera aleatoria, sino que contó con unos criterios de inclusión. Se logró contactar la población a estudiar, utilizando la lista de cooperativas activas e inactivas que proveyó COSSEC. En la introducción se discutió que es la organización encargada de examinar anualmente el funcionamiento de las cooperativas juveniles en Puerto Rico desde el 2004 por decreto de la Ley Núm. 88 (**Ver Apéndice A**). Su examen busca auscultar lo

siguiente: estado operacional, logros alcanzados, factores limitantes de su desarrollo y detalles del apoyo gubernamental, cooperativo, comunal y privado brindado a la cooperativa escolar. Teniendo esta lista, se le hizo un acercamiento a más de 60 cooperativas de un total de 545 enviando cartas de intención y un breve cuestionario a través del correo, medios electrónicos y llamadas telefónicas (**Ver Apéndice B**).

Después de un mes haciendo los contactos pertinentes, decidieron participar del estudio 12 cooperativas juveniles. De estas 12, siete eran cooperativas activas y operando bajo los requisitos legales y operacionales para funcionar dentro de un plantel escolar en Puerto Rico y cinco cooperativas que habían sido declaradas como inactivas o inoperantes por COSSEC de acuerdo con el Informe de Situación Anual 2018-2019. Este informe provee un panorama anual de cómo están funcionando las cooperativas escolares en la Isla. Asimismo, en el informe se indican las definiciones para denominar a una cooperativa como activa o inactiva. Las cooperativas activas son aquellas que “están cumpliendo con el Reglamento Interno, operando en virtud de lo establecido en la Ley y el Reglamento” y en cuanto a las cooperativas inactivas, se define como aquellas que “no han podido continuar operando por distintas razones” (Ej. no tener maestro consejero, no contar con espacio físico, vandalismo o cierre de escuelas) razones válidas que tienen a la cooperativa cerrada o a punto de su disolución (cooperativas en proceso de liquidación) (COSSEC, 2019, p. 13).

Un asunto por resaltar en cuanto a la selección de los participantes, es que las cooperativas juveniles se encuentran o se encontraban operando dentro de un plantel escolar y las cuales tienen como administrador a un maestro de la sala de clase. Como se puede ver, esta selección de los participantes fue una intencional porque estos eran los

adecuados para entender el fenómeno bajo estudio (McMillan, 2011). Ahora bien, en cuanto a quienes fueron los participantes, se seleccionaron tres miembros relacionados directamente con el funcionamiento de la cooperativa.

Las cooperativas activas elegidas tenían que contar con todos los participantes designados por la Ley 220 y el Reglamento aprobado por la Junta de Directores cuando se instauró la cooperativa. En cuanto, a las cooperativas inactivas, al menos la cooperativa escolar debía contar con el director escolar y/o el maestro consejero ya que entre las razones para su inactividad o inoperación podía estar la falta de un maestro consejero para trabajar la cooperativa o el cierre de una escuela lo que prácticamente desmantela la cooperativa y la deja sin los componentes principales, maestro y socios. El total de participantes fueron 27. Los seleccionados para las **cooperativas activas** fueron: seis directores escolares, siete maestros consejeros y siete miembros de la Junta de Directores. En cuanto a las **cooperativas inactivas**, debido a su naturaleza de inactividad y no operación, los participantes fueron cuatro directores escolares y tres maestros consejeros. Es importante señalar que en el caso de dos cooperativas inactivas, los maestros estaban jubilados del sistema hace varios años y en el caso de otra, la directora no completó el proceso de entrevista. Asimismo, no en todos los casos se visitó la cooperativa inactiva porque llevaban fuera de operación más de dos años pero sí se logró entrevistar al director y maestro que participó del proyecto de la cooperativa. En cuanto a los socios-estudiantes, no había Junta de Directores ya que las cooperativas tenían más de dos años de inactividad y para efectos legales, la cooperativa escolar no puede operar sin una Junta de Directores.

Finalmente, los criterios de inclusión principales fueron ser una cooperativa activa o cooperativa inactiva, estar dentro de un plantel escolar, tener un director escolar, un maestro consejero y contar con una Junta de Directores. Sin embargo, en el próximo capítulo se estará discutiendo con más detalles las razones por las cuales una cooperativa puede quedar inactiva e inoperante y no cumplir con todos los criterios de inclusión.

### **Técnicas e Instrumentos**

En las investigaciones cualitativas es importante la triangulación de la información recopilada. Lucca & Berríos (2003) discutieron la importancia de tener múltiples fuentes de información para poder tener un panorama mayor del fenómeno estudiado. Esto permite una mejor comprensión del problema y los hallazgos de la investigación. El método cualitativo tiene distintas maneras de recopilar información, pero tres técnicas son sugeridas como la observación, el análisis de documentos y las entrevistas (Ojeda, Ortiz y González, 2012). No son las únicas técnicas que existen, pero son muy comunes dentro de las investigaciones cualitativas. Los autores entienden que el uso de varias técnicas provee una mayor credibilidad a las inferencias que surgirán a través de la investigación.

La primera técnica de recopilación de información fue la observación. Martínez (2006) propone dos tipos de observación: directa o indirecta. En esta investigación, se utilizó la observación directa porque se deseaba ver el funcionamiento de una cooperativa desde que iniciaba en la mañana hasta su cierre en la tarde. La observación directa permitió auscultar cómo el maestro consejero llevaba a cabo el proceso educativo-administrativo de la cooperativa y la docencia. El ejercicio de observar se dio dentro de los predios de la cooperativa, el salón de clase y la escuela.

En la cooperativa se observó cómo el maestro llevaba a cabo sus funciones administrativas y en la sala de clase se observó cómo se ejercía la dimensión docente. Para hacer acopio de la ejecución de las funciones administrativas se utilizó una guía de observación (**Ver Apéndice C**) que permitió describir la rutina del maestro consejero dentro de la cooperativa antes de ir al salón de clase y cuando ya estaba dentro del salón de clase ejerciendo sus funciones docentes. La observación tuvo como propósito examinar las relaciones del maestro consejero con los empleados de la cooperativa, los estudiantes y el personal escolar. Asimismo, se observó cómo organizaban su tiempo y ejercían su liderazgo teniendo presente las dimensiones administrativa, didáctica, estratégica y comunitaria. Por ejemplo, el maestro tenía que dividir su tiempo entre lo docente y lo administrativo de la cooperativa (Ej. Artículo IV, Ley 220). ¿Cómo el maestro logra conciliar responsabilidades tan distintas? ¿Qué estrategias utiliza para dividir su tiempo? Son preguntas que se discutirán en el próximo capítulo. Durante el proceso de observación en las cooperativas se fue integrando el proceso de análisis de documentos.

El análisis de documentos fue la segunda técnica que permitió identificar las subjetividades y realidades planteadas por los participantes del estudio. Los documentos revisados fueron las reuniones o minutas del maestro consejero con los miembros de la Junta de Directores, el director escolar o el personal que labora en la cooperativa, los documentos administrativos como Informes financieros, el Libro de Acta de la Cooperativa Juvenil y el Acta de Asamblea de Socios. Igualmente, se preparó una Hoja de Cotejo de Documentos a Revisar (**Ver Apéndice D**) la cual contenía los distintos

documentos que se solicitaron al maestro consejero de la cooperativa y/o al director escolar para revisarlos y analizarlos.

Al finalizar con la etapa de observación y análisis de documentos se procedió a iniciar con la tercera técnica, las entrevistas a los participantes. Torres y Paz (2006) identificaron la entrevista como una herramienta de investigación que permite auscultar el problema de investigación de forma más concreta. Asimismo, ayuda en la búsqueda de respuestas a las preguntas de investigación de manera más contundente. Taylor y Bodgan (1987) definieron la entrevista como una “forma de excavar” información y propusieron la entrevista como el medio de conseguir un diálogo profundo entre el investigador y el entrevistado. Los autores la definieron como “reiterados encuentros con el investigador y los informantes”, encuentros dirigidos a la comprensión de los puntos de vistas de los entrevistados sobre sus vidas, experiencias o situaciones las cuales están expresadas en sus palabras (p. 101). Un aspecto medular relacionado a la entrevista es que las preguntas al informante deben estar alineadas a las preguntas de investigación y para lograr eso se diseñó un protocolo de preguntas para entrevista semi-estructurada. Igualmente, se estableció un tiempo en que el participante estaría respondiendo a preguntas, y la misma debía llevarse en un lugar adecuado y sin interrupciones. Durante el estudio de campo, las entrevistas fueron llevadas a cabo en la oficina de la cooperativa o en la oficina del director escolar o en el salón de clase. También se les indicó a los participantes que solo serían entrevistados una vez y en una sesión de menos de una hora debido al horario escolar ya que no se podía interrumpir el tiempo lectivo de los estudiantes. Esta información fue necesaria establecerla porque así el participante estuvo listo para realizar la entrevista.

Finalmente, se le indicó a los entrevistados que la sesión sería grabada para poder salvaguardar la pureza de los planteamientos y argumentos del participante. A su vez, se les explicó que esta información sería transcrita para efectos de análisis del tema estudiado. Mediante las transcripciones se mantiene la fidelidad de los datos proporcionados por el entrevistado. Por último, la cantidad de entrevistas dependió de la naturaleza de la investigación, y en este caso, se realizaron 27 entrevistas en total: 10 maestros consejeros, 10 directores escolares, y siete miembros de Junta de Directores. Esto permitió estudiar con mayor profundidad el fenómeno de las cooperativas juveniles en tres frentes: el maestro y el ejercicio del liderazgo educativo, las intervenciones del director en la cooperativa como representante del DE y quien cumple con la política pública y el socio de la cooperativa, quien entiende y participa del funcionamiento de la cooperativa. En igual instancia, se preparó una Guía de Preguntas para la Entrevista Semi-estructurada teniendo en consideración estos tres frentes (**Ver Apéndice E**). Las preguntas al maestro estuvieron relacionadas con su dualidad de funciones como maestro de la sala de clase y como administrador de la cooperativa, las del director escolar fueron dirigidas a auscultar su apoyo al movimiento cooperativo y su relación diaria con el maestro consejero y la de los estudiantes fueron dirigidas a su aportación como miembro de la cooperativa y su desarrollo como líder juvenil.

Cada uno de los instrumentos diseñados y utilizados para esta investigación fueron validados por un panel de expertos. Los instrumentos cubrían tres áreas medulares el liderazgo educativo, el cooperativismo y el método de investigación. Se seleccionó un doctor en el área para que revisara los documentos desde su respectiva expertis. Los documentos fueron revisados durante y después de la propuesta de tesis y antes de la

investigación de campo. En la primera versión de los documentos no se había tomado en consideración las dimensiones del liderazgo y las preguntas no estaban dirigidas a ningún grupo en particular. Se incluyeron las dimensiones del liderazgo educativo en la plantilla de observación y se procedió a dividir las preguntas por el grupo de participantes según los consentimientos y asentimientos informados: director, maestro, estudiante mayor a 12 años, estudiantes menor de 12 años. Asimismo, las preguntas de la entrevista se modificaron de entrevista profunda a entrevista semi-estructurada. La investigación se llevaría a cabo dentro los predios de una escuela y las entrevistas no podían ser muy extensas ya que habría un límite de tiempo.

Finalmente se utilizaron tres técnicas de recopilación de datos: la observación directa, el análisis de documentos y la entrevista semi-estructurada. El uso de estas fuentes permitió realizar la triangulación de los datos.

### **Procedimiento**

El procedimiento para la investigación dio inicio cuando fue aprobada la propuesta de tesis. Luego de aprobada la misma e incluidas todas las recomendaciones del comité se procedió a preparar la documentación necesaria para solicitar al *Comité institucional para la protección de los seres humanos en la investigación (CIPSHI)*, el permiso de investigación. Este comité del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico es responsable de salvaguardar los derechos de los participantes durante las investigaciones cualitativas y cuantitativas (**Ver Apéndice F**).

A partir de ese día, se inició el envío de correos electrónicos, cartas por correo y a realizar llamadas telefónicas para auscultar la posibilidad de participantes y cooperativas interesadas en formar parte del estudio. Asimismo, se continuó con los trámites de

autorización con el DE de Puerto Rico para poder visitar y realizar la investigación en las escuelas participantes ya que las cooperativas se encuentran dentro de planteles escolares **(Ver Apéndice G)**.

Luego de obtenidos los permisos se procedió a orientar a los participantes sobre los protocolos de privacidad y recopilación de datos. Antes de iniciar con las técnicas de recopilación de datos se hizo entrega de las Hojas de Consentimiento y Asentimiento Informado que explicaban la naturaleza de la investigación y que estos aceptaban voluntariamente formar parte de ella. Se diseñaron cinco diferentes hojas de consentimiento, uno para cada participante de la investigación: maestro consejero, director, estudiante mayor 12 años, estudiante menor de 12 años y padre, madre o encargado del miembro de la Junta de Directores **(Ver Apéndice H, I, J, K y L)**. En el caso que uno de los participantes no deseara formar parte del estudio luego de haber sido seleccionada su cooperativa, se procedería a identificar otras cooperativas que estuvieran interesadas y que cumplieran con los criterios de inclusión. En cuanto a las visitas de observación y entrevistas se completaron entre marzo a abril del 2019, específicamente para las cooperativas activas ya que se tenía que visitar la cooperativa y observar su funcionamiento diario. En cuanto a las cooperativas inactivas, en los cinco casos, ya la cooperativa no estaba operando y solo se procedió a entrevistar a los participantes.

Al iniciar el proceso de visitas a las escuelas y cooperativas, se comenzó a utilizar el modelo de análisis de Harry F. Wolcott. El Modelo Wolcott, el cual está constituido por tres etapas: la descripción, el análisis y la interpretación (DAI). Desde la primera visita se inició con el proceso de descripción. En esta primera etapa se concretó la observación directa del fenómeno, el análisis de documentos y la recopilación de datos

mediante las entrevistas. Asimismo durante esta etapa se utilizaron los instrumentos diseñados para la toma de notas lo que permitió ir analizando el fenómeno como tal. Al terminar cada visita la investigadora redactaba pequeños memorandos en la aplicación One Note de Microsoft. En dicha aplicación se fue organizando una libreta virtual por cada cooperativa que se visitaba. Asimismo, se grababan las entrevistas y se subían al momento en la nube para asegurar de no perder los datos. Este proceso duró aproximadamente tres semanas. Finalmente cuando los datos estaban recopilados la investigadora comenzó con el proceso de análisis y transcripción de entrevistas. Al completar las transcripciones, se guardaron todos los documentos, entrevistas, audios y memorandos en el programado NVIVO 12. Con este programado se pudo comenzar la codificación de los datos y la clasificación de las categorías de análisis.

Un asunto muy importante durante el cumplimiento de esta investigación fue que la información personal del participante estuvo protegida y no se divulgaron los nombres o cualquier otra información que pudiera identificar al participante. Sin embargo, el DE exigió que dentro de la oficina del director escolar debía guardarse una copia de las hojas de consentimiento y asentimientos informados firmadas. Igualmente, durante la investigación solo se utilizó el nombre de la posición y el nombre de la cooperativa del participante para no identificarlo por su nombre de pila.

Por último, se protegió la información del individuo y se mantuvo la confidencialidad en todo momento. La información personal fue manejada con seguridad por la investigadora y todo documento fue guardado y protegido hasta el final de la investigación. El mismo solo fue compartido con la directora de tesis y los miembros del comité de disertación. Por último, el participante tuvo derecho a saber que su

participación fue completamente voluntaria y que tenía derecho de abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. De igual forma, tuvo el derecho a recibir una copia de la hoja de consentimiento y una copia de las transcripciones si así lo deseaba.

### **Análisis Documental Modelo Wolcott**

El modelo de análisis utilizado para esta investigación fue el Modelo Wolcott. Este modelo es mejor conocido como descripción, análisis e interpretación (DAI) cuyo ejercicio consiste en ser un proceso que se da de forma paralela y todas las etapas están relacionadas entre sí (Wolcott, 1993). Mientras se estudiaba el fenómeno de las cooperativas juveniles durante las visitas a las escuelas, se iban analizando las relaciones que existían entre los maestros consejeros, el director escolar, los estudiantes, la cooperativa y la comunidad escolar. A través de estas relaciones comenzaron a emerger posibles categorías e interpretaciones según se iban recopilando los datos. La parte del análisis tuvo por objeto contestar las preguntas centrales sobre el fenómeno estudiado. En este caso, consistió en contestar ¿cómo es el liderazgo educativo del maestro que atiende una cooperativa escolar?, ¿cómo el director apoya el proyecto cooperativo? ¿cómo los estudiantes desarrollan su liderazgo juvenil? y ¿por qué hay cooperativas que no pueden mantenerse operando? Durante esta etapa de análisis, se fue extendiendo la información recopilada y comenzaron a resaltar aspectos medulares de las preguntas de investigación. Finalmente, se comenzó a contestar ¿qué relación guardaban unos elementos con otros y cómo interactuaban entre sí para producir el fenómeno? En esta etapa final, la interpretación, ya se habían estudiado los tres elementos: el maestro, el director y el estudiante. Con el conocimiento de todos los datos se logró hilvanar un narrativo que

permitió responder a la pregunta central del estudio ¿cómo es posible lograr un liderazgo educativo efectivo dentro del contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico?

Todo este proceso se dio de forma paralela y se originó a partir de las visitas a las cooperativas y las escuelas pero fue ampliándose utilizando el programa de análisis cualitativo NVIVO 12. Haciendo uso del modelo DAI, se pudo ir utilizando o descartando información a lo largo de las observaciones, entrevistas y el análisis de documentos. En cuanto a las estrategias para organizar la descripción según el modelo de Wolcott, se decidió utilizar la estrategia de, *Un día en la vida*, ya que estuvo estrechamente relacionada con la técnica de observación, durante las visitas realizadas a las cooperativas activas y a través de la cual se pueden identificar detalladamente cómo transcurrían los sucesos de un día en una cooperativa y esto ayudó a contestar por ejemplo ¿cómo es el funcionamiento de una cooperativa juvenil?, ¿quiénes son los individuos que mantienen en funcionamiento la cooperativa? o ¿cómo lo hacen? ¿cómo se relacionan las personas? Asimismo, se identificó cómo el maestro dividía su tiempo, cómo resolvía los asuntos del día ya fuesen administrativos o docentes, o cómo se relacionaba con los estudiantes o con las actividades que el maestro coordinaba para la cooperativa o en su salón de clase. Estas y otras preguntas fueron contestadas en este punto del análisis descriptivo. Con la segunda estrategia, *Efecto Rashomon*, se tuvo la oportunidad de observar un mismo evento, pero desde siete escenarios diferentes. Cada visita a una cooperativa escolar fue una experiencia distinta, ya que se interactuaba con los mismos participantes (maestro, director y estudiante) pero con vivencias escolares

particulares. Este enfoque permitió identificar las múltiples interpretaciones que pueden darse cuando se opera una cooperativa juvenil escolar.

Partiendo de estas dos estrategias, se fue abordando la etapa de análisis, la cual Wolcott (1994) definió como la identificación de características esenciales y sistemáticas de descripción y de interrelación entre ellas. Asimismo, se hizo uso del software NVIVO 12 lo cual ayudó a organizar, analizar y encontrar estructura entre las distintas técnicas de recopilación de información. La información obtenida de las observaciones, el análisis de documentos y las entrevistas semi-estructuradas fueron dando origen a las categorías principales del estudio. Luego de codificar cada entrevista, memorando, audio y documento la investigadora terminó con ocho nodos principales. Estos nodos surgieron de las entrevistas ya transcritas, por ende, fue información provista por los maestros consejeros, directores y estudiantes. Los ocho nodos fueron: el beneficio de las cooperativas escolares, el rol del maestro consejero y los retos que enfrenta, el liderazgo juvenil, la Política Local de Bienestar, los negocios ambulantes, la comunicación efectiva, el tiempo no es suficiente y las cooperativas inactivas. Estos nodos permitieron organizar las categorías que aparecen en la redacción final del documento. Asimismo, se logró el diseño de tablas que muestran datos importantes para esta investigación como por ejemplo el Perfil de las Cooperativas Juveniles Escolares estudiadas (**Ver Apéndice LL**).

Esta etapa de la descripción, análisis e interpretación de los datos tuvo una duración aproximadamente de seis meses. Durante ese tiempo de reflexión la investigadora estuvo buscando puntos de partida entre los eventos, personajes y sucesos que observó en las cooperativas y las escuelas. Asimismo, se fueron encontrando

contradicciones, incertidumbres y relaciones entre los tres elementos de esta investigación lo que dirigió a la utilización de la última estrategia en el texto, referirse a la teoría del liderazgo educativo. Se utilizaron las teorías del liderazgo educativo como lentes para determinar si el fenómeno estudiado se alejaba o se acercaba a la teoría (Etzioni, 1959; Agüera, 2004, Castillo, 2005; Mondy y Noe, 2005). Esta última estrategia fue medular ya que el propósito de esta investigación fue estudiar el liderazgo educativo de los maestros consejeros de la sala de clase que atiende cooperativas juveniles escolares.

#### **Capítulo IV: Presentación de Hallazgos y Análisis por Ejes Temáticos**

En Puerto Rico se ha promovido el movimiento cooperativo como una alternativa de emprendimiento y desarrollo socioeconómico desde principios del siglo XX. Asimismo, el gobierno de la Isla ha aprobado leyes, medidas, proyectos y agencias en favor del desarrollo y promoción de esta organización. El DE, siendo la agencia encargada de la actividad educativa del país inició a fines de la década del 50' la enseñanza de la filosofía cooperativista en las escuelas. Esta medida fue el primer paso al desarrollo y surgimiento de las cooperativas juveniles dentro de los planteles escolares. Hoy día, después de 62 años, existen 562 cooperativas registradas en el Departamento de Estado y 545 están ubicadas en planteles escolares. El aumento de las cooperativas juveniles y su destaque como entidad emprendedora y socioeconómica fueron parte de las razones que justificaron estudiar esta organización socioeducativa que se encuentra dentro de los predios de una escuela.

Retomando el problema de investigación, de acuerdo con las estipulaciones de la Ley 220, Ley de cooperativas juveniles, el consejero puede ser un padre, maestro o líder cooperativista de la comunidad. El cargo no está limitado a un maestro, pero las escuelas han delegado esa responsabilidad en el maestro porque es quien está en constante contacto con los estudiantes, conocen la política pública y la enseñanza del cooperativismo que es parte del Programa de Estudios Sociales. Asimismo, se estipula en la Ley 220 que si el consejero es un maestro de la escuela “se le asignará un mínimo de tres periodos lectivos que faciliten el desempeño de las tareas inherentes al cargo, según el acuerdo con la institución educativa, se exime a éstos del compromiso de tener a cargo un salón hogar.” (Capítulo 15, 18 L.P.R.A. §1786). Estas estipulaciones han generado

mucho debate desde su aprobación a principios del siglo XXI y sigue generándolo porque existen directores escolares que siguen la ley, mientras que otros se dejan solo guiar por las cartas circulares del DE y no proveen el tiempo al maestro para trabajar la cooperativa. Asimismo, existe una disyuntiva de cómo aplicar la ley y seguir el cumplimiento de las políticas públicas en cuanto al horario de operaciones de la cooperativa ya que este no puede confligir con la hora del desayuno y el almuerzo de los estudiantes. Las cooperativas deben estar cerradas al momento del ofrecimiento de los servicios de comedores escolares. Asimismo, no hay documento o manual que regule el funcionamiento de las cooperativas juveniles atendidos por maestros de la sala de clase.

Dentro de este contexto es que la investigación se llevó a cabo ya que las cooperativas juveniles están dirigidas en su mayoría por maestro de la sala de clase. El DE ha estipulado como política pública que en cada escuela de Puerto Rico debe haber una cooperativa escolar, pero esa política abre el espacio a preguntarse qué retos enfrentan los maestros que están a cargo de una cooperativa juvenil escolar, quiénes tienen que cumplir con sus deberes como docentes y administradores de una organización sin fines de lucro. Lo que lleva a retomar la pregunta central de este estudio ¿cómo es posible lograr un liderazgo educativo efectivo dentro del contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico?

De esta pregunta, se derivaron cuatro preguntas esenciales relacionadas al rol del director escolar, el maestro a cargo de la cooperativa, el estudiante-socio dentro de la organización cooperativa y entender porqué hay cooperativas escolares que han quedado inactivas. A lo largo de este capítulo se discutirán los hallazgos y se abordarán los resultados de este estudio utilizando las preguntas de investigación como ejes temáticos.

Sin embargo, primeramente se discutirá el contexto de la cooperativa juvenil escolar en Puerto Rico y se describirán los participantes que hicieron posible la discusión final de los hallazgos.

### **Cooperativa Juvenil: Contexto y Perfil de Participantes**

La cooperativa juvenil escolar es una organización que aporta al bien social de la comunidad donde se habilita, brindando soportes de sociabilidad y son generadoras de actividades productivas que permiten la inclusión de todos los jóvenes que participan de ella. De igual forma estimulan el trabajo en equipo, la camaradería, estrechan el vínculo entre alumno y maestro y promueven el mejoramiento de la escuela y la comunidad (Montenegro, 2017). Como se mencionó anteriormente, en Puerto Rico existe un gran número de escuelas con cooperativas juveniles que promueven estos tipos de valores diariamente. La fundación de una cooperativa dentro de un plantel escolar permite suplir unas necesidades básicas en la escuela y a su vez promueve valores sociales, comunitarios y económicos. Los 27 participantes de este estudio pertenecen a una cooperativa juvenil escolar en una escuela de la Isla. Las 12 cooperativas están representadas en cinco regiones geográficas, en nueve municipios diferentes y todos los participantes trabajan o son parte del Departamento de Educación. Asimismo, de las 12 cooperativas participantes, siete están activas y cinco permanecen cerradas e inoperantes (Ver Apéndice LL).

Comenzando por los 10 directores escolares, todos cuentan con más de tres años de experiencia en la dirección escolar y la mayoría de ellos tienen conocimiento de la filosofía cooperativista. Asimismo, siete directores pertenecen al género femenino y tres al género masculino. En cuanto a los maestros consejeros, ocho de ellos se desempeñan

como maestros de la sala de clase, un bibliotecario y una maestra jubilada. En cuanto al género, solo dos de los maestros eran varones y el restante de los consejeros eran mujeres (8). Asimismo, todos ellos cuentan con más de 10 años de experiencia trabajando en el sistema de educación y llevan más de un año como maestro consejero. Por último, los siete estudiantes son socios y miembros activos de la cooperativa escolar, cinco ostentan el cargo de presidente de la Junta de Directores, una ocupa el cargo de secretaria de la Junta de Directores y una es parte del Comité Educativo de su cooperativa. De los siete estudiantes, solo el presidente de la Cooperativa Manuel Fernández Juncos era varón y el resto de los estudiantes eran féminas.

Todas las cooperativas juveniles se encuentran dentro de los planteles escolares y el espacio es parte de la planta física de la escuela. Asimismo, todas las cooperativas activas son administradas por maestros en el sistema público, exceptuando la cooperativa MGG Coop cuya consejera se retiró hace tres años, pero cuando aceptó el cargo era maestra de educación especial. En cuanto a las cooperativas inactivas, tres siguen siendo maestros activos en el sistema pero la cooperativa está cerrada y dos maestros están jubilados del DE. Cada uno de los participantes indicó sentirse feliz por ser parte de la cooperativa y aportar al bien de la comunidad escolar. Los directores escolares fueron muy dispuestos y atentos durante la visita a la escuela aunque en ciertos momentos cada uno de ellos expresó sentirse abrumado con todo el trabajo y responsabilidad que viene con ser el líder escolar y tener una cooperativa. Asimismo, los maestros demostraron un compromiso con el proyecto a pesar de no contar con el tiempo suficiente para trabajarlo. Y en cuanto a los estudiantes, estos expresaron su admiración por la cooperativa y por ser

parte de ella pero admitieron que había una necesidad de otorgarle más tiempo al maestro para que pudiera hacer más actividades dentro y fuera de la escuela.

Un aspecto que se debe destacar es que la cooperativa escolar es una asociación voluntaria que provee servicios de índole económico, social o cultural con miras a mejorar el nivel de vida, resolver problemas comunes y propiciar cambios positivos en el lugar donde se establece (UNESCO, 2016). Cada cooperativa que se funda en una escuela en Puerto Rico tiene sus particularidades como grupo, pero va dirigida a cumplir con un mismo fin, servir a sus miembros resolviendo situaciones y promoviendo cambios en la comunidad escolar ya sean sociales, económicos o culturales. Todas las cooperativas operan de manera distinta debido a la ejecución de sus maestros consejeros y la comunicación que existe con el director escolar y los estudiantes-socios. Sin embargo, en todas existe el deseo y la aspiración de éxito y estar en cumplimiento con las políticas públicas establecidas por el DE y el gobierno de Puerto Rico.

### **¿Cómo el director escolar ejerce el liderazgo educativo de modo que facilite el desarrollo del movimiento cooperativo en la escuela?**

Los directores son una pieza importante dentro del movimiento cooperativista en las escuelas porque son ellos los encargados de ejecutar la política pública del DE. Son los líderes máximos encargados de la organización escolar, de permitir los proyectos innovadores, así como de promover un buen ambiente educativo. La primera pregunta buscaba auscultar cómo el director escolar en el ejercicio de su liderazgo educativo permite el desarrollo del movimiento cooperativista en su escuela. Utilizando el protocolo de entrevista, a los directores se les hicieron cinco preguntas relacionadas con la descripción de la cooperativa, cómo logra organizar el horario del maestro teniendo en

consideración la Ley 220 y la Carta Circular 17 2016-2017 relacionada con las cooperativas escolares, en qué manera participa del movimiento cooperativista, qué dificultades existen en cuanto a la operación y funcionamiento de la cooperativa en la escuela, y por último cómo es su comunicación con el maestro consejero.

La investigadora tuvo la oportunidad de entrevistar 10 directores de doce cooperativas juveniles. Los directores entrevistados fueron facilitadores y accesibles durante la investigación ya sea permitiendo las visitas a las cooperativas y proporcionando información, documentos y tiempo a la investigadora. Sin embargo, hubo varios intentos por entrevistar a los directores de las cooperativas Manuel Fernández Juncos (cooperativa activa) y Ladi Coop (cooperativa inactiva) pero fue infructuoso. Los maestros consejeros hicieron todo lo posible por hacer las gestiones pero no se logró. A pesar de esto, se puede decir que los directores entrevistados mostraron un compromiso y un apoyo hacia el proyecto de la cooperativa juvenil independientemente si está activa o cerrada. A continuación se presenta cada director individualmente ya que todas las cooperativas tienen sus particularidades debido a la organización y el tipo de escuela que dirigen. Asimismo, se identificará cuando el director o directora pertenece a una cooperativa activa o inactiva.

#### ***Directora Airus Coop (activa)***

La directora de la Escuela Superior Fernando Suria en el municipio de Barceloneta inició indicando que su cooperativa es una de las mejores de Puerto Rico pero fue enfática al decir que al principio fue difícil ajustar el horario del maestro consejero porque “era su primera experiencia” con la cooperativa escolar. La directora indicó que no estaba muy familiarizada con el proceso de la cooperativa, pero finalmente

fue orientada por la consejera y logró asignarle el tiempo dentro de la organización. La directora indicó que asignar el tiempo al maestro, es una tarea complicada porque se deben identificar todos los posibles cursos junto con la matrícula proyectada para el año siguiente. Sin embargo, a pesar de esa situación, la directora señaló que le asignó el tiempo y argumentó que ha sido testigo de las aportaciones económicas y sociales que la cooperativa ha hecho al plantel escolar. La directora además identificó que el sistema de cámaras de seguridad fue donado por la cooperativa escolar así como los bancos y mesas del patio exterior fueron financiados por ella. De igual forma señaló que si surgen necesidades en los estudiantes, la cooperativa identifica la mejor manera de ayudar utilizando la Junta de Directores para tomar decisiones con base en las peticiones o propuestas recibidas. Asimismo, la directora identificó que patrocina la cooperativa cuando hace sus compras diarias, y sobre todo, cuando permite el desarrollo de actividades educativas relacionadas con la filosofía cooperativista dentro y fuera del plantel escolar. Sin embargo, ella señaló que debido a sus múltiples responsabilidades dentro de la escuela a veces es complicado participar de todo pero tiene mucha confianza en la maestra consejera. Entre las actividades que apoya y promueve están las excursiones, charlas a padres y estudiantes, talleres y actividades que promueven los valores cooperativos en la escuela como la toma de decisiones y la ayuda comunitaria.

En cuanto a las dificultades que pueden surgir en la operación de la cooperativa, la directora señaló como dificultad conciliar la Política Local de Bienestar y el funcionamiento de la cooperativa. La directora indicó que los representantes de comedores escolares visitan el plantel para verificar que se cumplan con los estándares de alimentos y bebidas. Ella junto con la maestra consejera han tenido que hacer ajustes al

menú de ventas de la cooperativa para poder pasar la monitoria federal. La directora señaló su incomodidad con esta política porque su escuela y la cooperativa tienen que hacer los ajustes pertinentes mientras que los negocios ambulantes y que están frente al portón de la escuela están eximidos de cualquier sanción ya que ellos tienen patentes municipales. La directora fue muy enfática en dicho señalamiento porque para ella la cooperativa aporta social y económicamente a la escuela pero tiene muchas restricciones por parte del DE. La directora indicó que el DE debe ajustar y atemperar las cartas circulares con la realidad de las escuelas. Finalmente, la directora reconoció el trabajo de la maestra consejera y su buena comunicación con ella ya que no deja de atender sus cursos por atender solo la cooperativa. La maestra en la medida que puede balancea su tiempo y cumple con su rol de maestra de salud y administradora de la cooperativa. Asimismo, consulta todas las decisiones de la cooperativa con los directores que tiene la escuela: uno administrativo y uno docente.

***Director Martín García Giusti Coop (activa)***

El director de la Segunda Unidad Martín García Giusti en el pueblo de Toa Baja describió su cooperativa como “una exitosa y de ayuda financiera a la escuela”. Asimismo, explicó que la cooperativa está siendo dirigida por una maestra jubilada y no tiene que hacer modificaciones en el horario del maestro, pero indicó que le gustaría que el proyecto llegue a ser dirigido por una maestra activa del plantel escolar. Igualmente, identificó como una dificultad el que la cooperativa tenga que acoplarse a las estipulaciones de la Política Local de Bienestar y esto puede llegar a generar molestia en la comunidad escolar. El director mencionó que en el presente año (2018-2019) la cooperativa tuvo que recientemente modificar el horario de operaciones y el menú de

meriendas que se vendían en la cooperativa. A pesar de las dificultades que esto pudo suscitar, el director indicó como un beneficio directo el cooperativismo en el desarrollo de los estudiantes como “líderes y futuros empresarios”. Asimismo, el director señaló que la cooperativa es un laboratorio para los estudiantes, reconoció la labor de la maestra consejera en su compromiso con el cooperativismo juvenil y las aportaciones económicas que la cooperativa ha hecho a la escuela como por ejemplo los abanicos al comedor escolar. Finalmente, el director indicó que promueve el cooperativismo permitiendo las actividades escolares y la promoción de los valores cooperativistas a través de las charlas, orientaciones y talleres que la cooperativa promueve en la escuela a lo largo del año y considera que tiene una buena comunicación con la maestra.

***Director Patria Latorre Coop (activa)***

El director de la Escuela Superior Patria Latorre en el municipio de San Sebastián indicó sentirse muy orgulloso de su cooperativa. El director señaló que ellos “cuentan con la bendición de tener una administradora” que está a cargo de todo lo que respecta a las finanzas de la cooperativa y la maestra solo se dedica a la parte educativa. Sin embargo, el director discutió las razones por las que no puede asignar una hora diaria a la maestra consejera debido a la matrícula de su escuela. El director señaló que no cuenta con un maestro adicional de historia con quien pueda distribuir la carga académica, así que la maestra tiene cinco grupos que atender. Asimismo, el director indicó que él promueve el cooperativismo permitiendo todas las actividades dentro y fuera del plantel, así como su apoyo y participación de las actividades de la cooperativa e inclusive participa del movimiento cooperativo del municipio donde reside.

El director señaló que la mayor dificultad es cumplir con la Política Local de Bienestar ya que comedores escolares le exige cambios a las cooperativas escolares. El director indicó también la problemática de los negocios ambulantes con patentas municipales que venden comida frente al portón escolar. El director explicó que el DE debe armonizar la normativa de los alimentos que deben venderse en la cooperativa así como de los negocios ambulantes que están frente al portón escolar. El director señaló que estos negocios no tienen ninguna exigencia federal y continúan operando diariamente sin restricciones y en su opinión “si la ley existe todos deben aplicársela”. Asimismo, la cooperativa trae un bien al plantel pero estos negocios no aportan a la escuela ni social ni económicamente. Otro asunto que el director discutió con mucho énfasis es la necesidad de asignar un tiempo específico al maestro consejero para trabajar la cooperativa pero se necesitarían más recursos humanos. El DE debe proveer alternativas para que los directores puedan proveerle ese tiempo al maestro ya que es necesario. Asimismo, el director opinó que la mejor hora sería en la tarde ya que el maestro no tiene la preocupación de grupos por atender. A pesar de esa situación, el director señaló que su cooperativa funciona correctamente y esta ha ido amoldándose a los cambios provenientes del DE. Igualmente, especificó que la cooperativa colabora directamente con la escuela supliendo necesidades y desarrollando el liderazgo de los estudiantes. El director mencionó la donación de tintas para las duplicadoras y las baterías para el salón de computadoras. Asimismo, señaló como los estudiantes-socios son los que dan las charlas y atienden los trabajos de la Asamblea de Socios anualmente. El director culminó indicando que espera que el DE permita la modificación y expansión del menú de

alimentos y bebidas para la cooperativa y así terminarán los “deliveries” en el portón de la escuela.

***Directora Manuel Méndez Liciaga Coop (activa)***

La directora de la Escuela Vocacional Manuel Méndez Liciaga en el municipio de San Sebastián inició señalando cuan responsable es la maestra consejera con su clase de historia y la administración de la cooperativa. La maestra logra hacer un balance entre sus responsabilidades y esto hace que la cooperativa sea una existosa dentro del plantel escolar. De igual forma señaló que el horario lo hacen en conjunto y por acuerdo, por ejemplo ha habido años en que la maestra ha tenido dos horas disponible pero en otros momentos solo una hora debido a las necesidades de matrícula. Asimismo indicó que la cooperativa fue un proyecto de su iniciativa al convertirse en directora de la Escuela Vocacional. La directora indicó que fue un reto fundarla pero hoy día la cooperativa es parte del proyecto para que estudiantes del grado doce pueden hacer su práctica laboral. Un reto que la directora señaló fueron las dificultades relacionadas con la implantación de la Política Local de Bienestar pero reiteró que la comunicación con la maestra ha sido la clave del éxito. Asimismo, la directora indicó sentirse muy satisfecha con la labor que se realiza, y, sobre todo, con que la cooperativa es una fuente de ingresos y empleos para estudiantes y familias en San Sebastián. La directora señaló que la cooperativa sigue las reglas del DE y los estudiantes desarrollan destrezas de liderazgo y empleo. Los estudiantes pasan por un proceso de entrevista para convertirse en estudiantes practicantes de la cooperativa. La cooperativa se convierte en su lugar de trabajo y los estudiantes tienen la oportunidad de ejercer lo que han aprendido en la escuela. Por ejemplo, los estudiantes practicantes pertenecen a los programas de artes

culinarias y contabilidad. La directora culminó aludiendo a cómo la cooperativa es parte de la empleomanía en la escuela, la comunidad y es un apoyo socioeconómico para la escuela.

***Director Camino al Éxito de la Nueva Generación (activa)***

El director de la Escuela Superior Ileana de Gracia en el pueblo de Vega Alta argumentó sentirse muy orgulloso de su cooperativa y de la labor que realiza la maestra consejera a pesar de las limitaciones que impone el DE a través de sus políticas públicas como por ejemplo la Política Local de Bienestar. El director señaló que la maestra consejera ha realizado los cambios necesarios y pertinentes en cuanto al menú y el horario de servicios para cumplir con el DE y mantener sus operaciones diarias, aunque con un horario más limitado. El director indicó que la cooperativa lleva más de quince años en el plantel y que cuando él llegó ya estaba fundada. Por tanto, durante los años que lleva como director siempre ha intentado cumplir con el horario del maestro. Asimismo, el director señaló que la cooperativa ayuda a cubrir las necesidades que tiene la escuela como por ejemplo la caseta del guardia escolar. Igualmente, argumentó que el DE debe darle mayor importancia al proyecto y pudiera permitir que la cooperativa opere con menos limitaciones y restricciones porque la cooperativa “tiene mucho potencial socioeconómico”. Asimismo, señaló enfáticamente la problemática de los negocios ambulantes frente al portón, los cuales él entiende que no deberían estar ahí ya que todos deben cumplir con las reglamentaciones federales de buena alimentación en el plantel escolar. Finalmente, el director señaló que a pesar de las limitaciones que pueden surgir entre la organización escolar y las reglamentaciones alimenticias la cooperativa cumple con su propósito fundacional de ofrecer servicios a la comunidad escolar y desarrollar

nuevos líderes. El director explicó que su deber como líder educativo es permitir a los estudiantes que participen activamente en las actividades cooperativistas dentro y fuera de la escuela. Asimismo, indicó que es parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de su pueblo y entiende que es una filosofía que le hace un bien a los estudiantes y a la comunidad en general.

***Directora Palomas Coop (activa)***

La directora de la Segunda Unidad Ramón A. Ayala en el pueblo de Comerío especificó que está muy agradecida y admirada con el trabajo de la consejera porque ella todo lo hace en su tiempo personal. La directora señaló que no tuvo forma de asignar una hora en su horario porque son pocos los maestros de ciencia elemental y la única forma de hacerlo es con un maestro que haga “team teaching” con la maestra. Sin embargo, la directora nombró un maestro para eso, pero el maestro aceptó una plaza en otra escuela y no hubo forma de cuadrar el horario de la maestra. A pesar de esta limitación, la directora indicó que la cooperativa opera cada día y satisface las necesidades de la comunidad escolar y los estudiantes. La directora señaló también que gracias a la cooperativa, los maestros, los estudiantes y la escuela tienen materiales escolares. Ella indicó que estuvo un año sin el presupuesto aprobado por el DE y de quien recibió el apoyo económico fue de la cooperativa. La directora reconoció los retos que existen al dirigir una cooperativa juvenil como por ejemplo la falta de tiempo del maestro dentro de la organización escolar, pero igualmente señaló que “el fin se logra”. La directora indicó ser testigo de que la cooperativa es parte del desarrollo de los líderes de su escuela elemental e intermedia y se practican los valores cooperativistas en la escuela. Asimismo, indicó que la comunidad escolar está muy contenta de tener una cooperativa que los ayuda y los

apoya. Finalmente, la directora culminó explicando que ha sido cooperativista desde muy joven y lo sigue siendo en la cooperativa de su municipio. Por tanto, para ella es importante continuar con la promoción del cooperativismo en la escuela ya que promueve grandes beneficios dentro de la comunidad escolar. Asimismo, indicó espera que el DE provee alternativas para permitir que el maestro consejero tenga más tiempo para trabajar la cooperativa. La labor de la cooperativa va más allá de la ayuda económica sino que provee un ambiente positivo en la escuela y los estudiantes desarrollan y practican su liderazgo.

***Directora Ricardo Rodríguez Torres Coop (inactiva)***

La cooperativa escolar Ricardo Rodríguez Torres, se encuentra ubicada en la Escuela Elemental con el mismo nombre en el pueblo de Florida. Esta cooperativa se encuentra actualmente inoperante. La directora escolar indicó que permanece cerrada porque ella entiende que “la cooperativa debe funcionar con un maestro cooperativo que este asignado directamente por el Departamento”. Asimismo, la directora señaló que la escuela no tiene los recursos humanos suficientes para tener un maestro a cargo de la cooperativa y con la organización escolar actual (2018 – 2019) se le asignó grupos a todos los maestros. La directora igualmente señaló que sí el DE “le da el recurso, puede reabrirse”. Ella indicó que la cooperativa cuenta con el espacio, el equipo y con el dinero para operar pero no con el maestro consejero. Asimismo, señaló que el dinero permanece inactivo hasta tanto no haya una Junta de Directores en propiedad y un adulto que dirija a los estudiantes. En igual instancia, la directora indicó que la maestra consejera anterior está dispuesta a entrenar un maestro nuevo y enfatizó en que el maestro debe tener el tiempo para trabajarla porque es un proyecto que requiere tiempo para hacer las tareas

administrativas. La directora reconoció que la cooperativa es un proyecto que aporta a la comunidad escolar y su intención es reabrirla cuando tenga el recurso humano para trabajarla. Otra razón que señaló la directora es evitar que los estudiantes salgan del plantel escolar a comprar meriendas. Finalmente, la directora comentó que en la escuela anterior donde trabajó había una cooperativa juvenil y esta era un apoyo a la escuela y es un proyecto que ayuda a los estudiantes a desarrollarse como líderes. La directora culminó explicando que el DE debe proveer los recursos y alternativas para que las cooperativas continúen funcionando.

#### ***Directora Don Demetrio Coop (inactiva)***

La cooperativa escolar Don Demetrio se encuentra ubicada dentro del plantel escolar de la Segunda Unidad Demetrio Rivera Marrero en el barrio Palmarito de Corozal. La cooperativa actualmente está inoperante debido a unos señalamientos de COSSEC y se quedó sin maestro consejero hace seis años. La directora escolar indicó que está en el proceso de reactivarla, pero ha tenido muchas dificultades. Algunas de las situaciones mencionadas fueron la falta de documentos disponibles y la inundación de la cooperativa después del huracán María y la pérdida del techo. A su vez, la directora señaló que intentó rehacerla bajo otras cláusulas de incorporación, pero necesitaba los documentos anteriores para identificar si el patrocinio había sido entregado y saber qué pasos necesitaba realizar. A pesar de estas situaciones, la directora ha identificado una maestra que puede convertirse en consejera porque cuenta con el espacio y el dinero de la cooperativa para continuar operando en la escuela. Igualmente, la directora señaló que tuvo la oportunidad de ser parte de una cooperativa y entiende los beneficios que la misma tiene en la comunidad escolar. La directora culminó aludiendo a que continúa con

los esfuerzos junto a CDcoop para poder activarla nuevamente. Para la directora, el proyecto cooperativo debe estar en todas las escuelas pero ella reconoció que es muy difícil aceptar el reto de dirigir una cooperativa sin el tiempo asignado para trabajarla y con cinco grupos. Finalmente, propuso que el DE debe proveer alternativas para resolver esta situación.

***Directora Mi escenario revolucionario cooperativo (inactiva)***

La cooperativa escolar *Mi escenario revolucionario cooperativo* (MER Coop) se encuentra ubicada en la Escuela Superior Juan Ponce de León del pueblo de Florida. Esta cooperativa lleva inoperante dos años. La directora escolar indicó que con la remodelación de las escuelas del Siglo XXI se excluyó a la cooperativa en el rediseño. La segunda razón para estar inoperante es que el maestro dejó de tener el tiempo para operarla. La directora señaló que se quedó sin un maestro de historia y tuvo que asignarle todos los grupos al maestro consejero. La directora reconoció el beneficio que la cooperativa proporcionaba a la escuela a pesar de que la cooperativa era una de teatro. Las piezas teatrales que preparaba el maestro con los estudiantes eran presentadas a toda la comunidad escolar y se podía ver cómo los estudiantes desarrollaban su talento y liderazgo a través de su labor en la cooperativa. La directora no mencionó si está realizando las gestiones para reabrir la cooperativa nuevamente.

***Directora Las Trincheras Coop (inactiva)***

La cooperativa juvenil escolar Las Trincheras Coop se encuentra ubicada en la Segunda Unidad José Celso Barbosa en el municipio de Aibonito. La directora indicó que la cooperativa lleva cinco años inactiva debido a las exigencias del DE en cuanto a lo que debía venderse en la cooperativa. La directora indicó que la cooperativa escolar era

trabajada por el maestro de teatro y el maestro de artes industriales. Asimismo, señaló que contaba con el espacio en la escuela para vender meriendas, aguas y alimentos de consumo. Igualmente, indicó que durante los cinco años que fue directora (se retiraba en diciembre de 2019) solo pudo mantenerla abierta un año. La directora decidió cerrarla porque no podía competir con el negocio adyacente a la escuela que vendía pizzas, frituras, hamburguesas y refrescos. La directora señaló que conciliar la Política Local de Bienestar con la operación de la cooperativa fue una gran dificultad que no pudo ser superada. Asimismo, indicó que estaba prohibido vender alimentos y bebidas a la hora de almuerzo y no podía vender alimentos fritos ni que fueran dañinos a la salud. La directora señaló que la situación se complicó cuando la tienda que colinda con la escuela comenzó a vender todo lo que se restringía a la cooperativa escolar. Finalmente, la directora decidió no volver abrir la cooperativa al siguiente año debido a lo difícil que era conciliar toda la política pública relacionada a las cooperativas, comedores escolares y negocios ambulantes. En igual instancia, culminó explicando que la escuela cuenta con el equipo, el espacio y el dinero, pero en su caso no estaba dispuesta a competir con el horario y el menú del negocio adyacente a la escuela. La directora indicó que se retiraba pero que el director que la sustituyera tiene todas las herramientas para poder reabrir la cooperativa.

### **Apoyo del Director al Maestro Consejero y el Proyecto Cooperativo**

A lo largo de estas descripciones se puede inferir que los directores escolares reconocen la importancia de promover y participar del movimiento cooperativista dentro del plantel escolar ya que provee una serie de beneficios a la comunidad escolar. A su vez, entienden que el cooperativismo es una filosofía que permite el desarrollo de líderes, promueve valores como el trabajo en equipo, la responsabilidad social y comunitaria, y la

cooperativa se convierte en un apoyo socioeconómico dentro de la escuela. Por ejemplo, algunos de ellos son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de su municipio, este es el caso de los directores de las cooperativas de CENG, Palomas y Patria Latorre. Los otros directores escolares reconocieron tener conocimiento de la filosofía cooperativista porque en las escuelas donde fueron directores y/o maestros habían cooperativas y funcionaban exitosamente. Asimismo, consideran que la cooperativa es un laboratorio real donde los estudiantes aprenden valores cooperativos, se promueve el emprendimiento, se practica el liderazgo e incluso se tiene la experiencia práctica de un trabajo. De igual forma destacaron cómo los estudiantes desarrollan la toma de decisiones porque los estudiantes son los socios-dueños de la cooperativa y su participación constante en la cooperativa permite ayudar y suplir las necesidades de la comunidad escolar. Cada uno de los directores señaló su deseo de poder asignar más tiempo al maestro consejero, pero las limitaciones impuestas por la organización escolar y las cartas circulares no hacen posible otorgarle más tiempo al proyecto. Esto queda evidenciado con las cooperativas inactivas donde los directores no han podido encontrar el espacio en la organización escolar. Otro hallazgo importante, es el reconocimiento de la cooperativa como un apoyo económico y social para la escuela. Los directores reconocen que la cooperativa es una entidad que ayuda en la resolución de situaciones cuando hay limitaciones en el presupuesto escolar o sencillamente no hay presupuesto aprobado. Igualmente, la cooperativa es la auspiciadora económica de actividades escolares, mejoras y promotora de los valores cooperativistas en la escuela.

Se puede decir que los directores de esta investigación consideran a la cooperativa como un apoyo a la escuela y se infiere que el proyecto cooperativo proporciona

múltiples beneficios a la entidad auspiciadora. Los directores identificaron las donaciones de dinero, el financiamiento de estructuras en la escuela, el suplido de tintas, papel o materiales para los estudiantes, y el auspicio de actividades que promueven los valores cooperativos y de ayuda a la comunidad escolar. Cada uno de ellos entienden, como líderes de la escuela, que se debe promover y participar de esta filosofía que fomenta el bienestar de la comunidad escolar. Sin embargo los directores de las cooperativas activas, consideran que la comunicación con el maestro consejero y su compromiso con el proyecto son parte esencial del éxito de la cooperativa y de su actividad diaria. En opuesto, los directores de cooperativas inactivas reconocieron que la cooperativa escolar es una entidad que provee grandes beneficios a la escuela pero las limitaciones de tiempo y la falta de recursos humanos debe ser una situación resuelta por el DE. Asimismo, casi todos identificaron, excepto la directora de Palomas Coop, que cumplir con la Política Local de Bienestar es otra dificultad y un reto al operar una cooperativa juvenil escolar.

Retomando la Política Local de Bienestar, dificultad señalada por nueve de 10 directores, es una medida federal que busca cumplir con la *Ley Healthy, Hunger-Free Kids Act* firmada por el Presidente Barack Obama en el 2010. El objetivo de la ley es ofrecer una dieta saludable a los estudiantes que utilizan el servicio de comedor escolar en la mañana y al mediodía. Con esta ley, el gobierno busca garantizar la seguridad y el saneamiento de alimentos que puedan dañar la salud de los alumnos. Persigue, por ejemplo, disminuir la incidencia de sobrepeso y obesidad en la población presente y futura tanto en Estados Unidos como Puerto Rico. No obstante, a través de las entrevistas a los directores, quedó claro que la implementación de esta política a menudo se torna en un asunto contencioso, el cual genera resentimiento por una diversidad de asuntos

relacionados. Dentro del contexto escolar, la implementación de esta política se convierte, desde la perspectiva de los directores entrevistados, en una ventaja injusta para los negocios ambulantes de comida chatarra ubicados en las cercanías de las escuelas y a los cuales los estudiantes tienen acceso, sobre las cooperativas escolares de alimentos. Mientras los negocios ambulantes no tienen que someterse a las normativas relacionadas con el horario de venta que exige la política, sí tienen que someterse las cooperativas escolares. Además, los directores perciben que las medidas relacionadas con el horario escolar son también injustas dado que las cooperativas escolares cumplen con los estándares federales de alimentación.

Otro punto neurálgico relacionado con la política para los directores es que el negocio ambulante que está frente al portón o que colinda con la escuela queda eximido del proceso de monitoria federal. Los directores indicaron que el DE debe hacer las gestiones pertinentes con los gobiernos municipales para que los negocios ambulantes también cumplan con la ley federal y exista una colaboración que respete el ordenamiento legal. Finalmente, los directores de cooperativas activas concluyeron que el éxito de sus cooperativas estriba en que ellos se han ajustado a las políticas impuestas por el DE porque reconocen que la cooperativa escolar es un proyecto socioeconómico que beneficia la escuela y quieren que esta se mantenga operando y no unirse a las estadísticas de cooperativas inactivas. Sin embargo, en las cooperativas inactivas la mayor dificultad estriba en lograr otorgar el tiempo al maestro por organización escolar porque no cuentan con los recursos humanos y esto es responsabilidad del DE.

Concluyendo, los directores de cooperativas activas creen en el proyecto y buscan la manera de promover y participar del movimiento cooperativista en su escuela y fuera

de ella. Asimismo, los directores cumplen con este rol siendo un apoyo para el maestro consejero y permitiendo la ejecución de actividades cooperativistas en la escuela.

Igualmente, la comunicación entre ellos permite superar obstáculos como la implementación de la Política Local de Bienestar o la falta de tiempo para operar la cooperativa. En cuanto a los directores de cooperativas inactivas, los mismos reconocen la potencialidad del proyecto para la comunidad escolar pero el DE debe atemperar las cartas circulares para poder identificar los posibles recursos y el tiempo para el maestro consejero interesado en administrar una cooperativa escolar.

### **¿Qué estrategias utilizan los maestros consejeros para llevar a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa escolar?**

El aspecto central de esta investigación era estudiar el liderazgo educativo dentro del contexto de cooperativas juveniles escolares. Por tanto, se utilizó la estrategia de *Un día en la cooperativa escolar* para observar el funcionamiento de esta y así conocer la ejecución del maestro consejero como docente y administrador de la cooperativa. En igual instancia, siguiendo el protocolo de preguntas para entrevista, el maestro debía contestar seis preguntas relacionadas a su tiempo como maestro de la cooperativa, sus funciones principales como consejero, explicar cómo ejercer su liderazgo educativo desde las dimensiones administrativa, didáctica, estratégica y comunitaria, cómo es la distribución del tiempo entre las funciones docentes y administrativas, cómo el director ayuda o apoya la cooperativa escolar y cómo organiza a los estudiantes que forman parte de la cooperativa. A continuación, se abordarán los hallazgos de las cooperativas activas partiendo de la visita a la cooperativa escolar lo que permitirá entender un mismo escenario, pero el cual es administrado por distintos maestros de la sala de clase.

### *Un día en Airus Coop*

La cooperativa escolar Airus Coop está ubicada en el municipio de Barceloneta en la Escuela Superior Fernando Suria. La cooperativa se encuentra ubicada dentro del plantel escolar frente a las oficinas administrativas. La cooperativa es un pequeño local donde trabajan dos empleadas que devengan un sueldo de \$7.25 la hora pagados con los ingresos que genera la cooperativa escolar diariamente. La cooperativa abre sus puertas a los socios y no socios durante el horario escolar. No está cerrada a ninguna hora a menos que no haya clases en la escuela. Las empleadas atienden a los estudiantes diariamente en un horario de 8:00 am a 2:45pm. La maestra consejera señaló que lleva cinco años a cargo de la cooperativa y tiene las primeras dos horas de la mañana disponibles para trabajarla. Durante la primera hora de la mañana, la maestra explicó que la dedica a atender los asuntos administrativos de la cooperativa porque no tiene salón hogar, verifica las necesidades de la cooperativa y luego se va a su oficina a ejercer su trabajo administrativo. La maestra indicó que sus principales tareas son administrativas como llamar a suplidores, sacar fotocopias, organizar reuniones con miembros de la Junta, hacer informes, inventario, planificar las actividades del mes e inclusive planificar para su curso. A su vez, la maestra indicó que su planificación es diaria porque la rutina de la escuela cambia constantemente ya sea por actividades escolares, suspensión de clases, falta de agua o luz, entre otros ejemplos. A partir de las 9:50 am, sale de su oficina y va a su salón de clase para ofrecer el curso de Primeros auxilios. Al llegar al salón, la maestra recibió al grupo y repartió unas fotocopias sobre el tema el Manejo de Heridas. Luego, la maestra discutió con ellos el tema y dejó a los estudiantes trabajando en grupo. Al finalizar esa hora, la maestra fue a visitar la cooperativa y verificar que todo estuviese

bien. Luego regresó a su salón nuevamente y continuó con su labor docente. A la hora del mediodía, la cooperativa es atendida por estudiantes y empleados. La maestra indicó que siempre antes de salir almorzar pregunta si hace falta algo y luego se va. Igualmente, la maestra señaló que en ocasiones no le da tiempo a almorzar por todas las tareas pendientes y ella lo que hace es priorizar. La maestra enfatizó que la cooperativa es parte integral de su día y aludió al mucho trabajo que es tener a cargo una cooperativa juvenil, ella lo describió “como un hijo para ella”, haciendo alusión a su embarazo. Asimismo, explicó que estaba un poco preocupada porque el próximo semestre estaría de licencia por maternidad, sin embargo, una compañera maestra la sustituirá durante los tres meses que va a estar fuera de la escuela. La maestra señaló que aprecia mucho el esfuerzo de la maestra pero ella tendrá cinco grupos y no tendrá ninguna hora disponible para trabajar la cooperativa.

Continuando con su rutina diaria, al finalizar la hora de almuerzo la maestra nuevamente pasó por la cooperativa a verificar si todo estaba bien. La maestra hizo algunos recordatorios a los empleados y estudiantes y enfiló su camino al salón de clase a terminar de ofrecer el curso de Primeros Auxilios. Al aproximarse las tres de la tarde, la cooperativa cerró sus puertas para cuadrar el dinero del día y dejar todo listo para que la maestra depositara el dinero. La maestra indicó que muchas veces se queda planificando y decidiendo si depositar el dinero o esperar un día más. Los depósitos deben realizarse cada 48 horas. La maestra recalcó que su trabajo es así diariamente a menos que tenga una reunión extraordinaria con los estudiantes que componen la Junta de Directores o alguna actividad auspiciada por la cooperativa o la escuela. Igualmente indicó que la Junta de Directores es la que toma las decisiones de ayudar y apoyar la comunidad

escolar ya sea para mejoras en la escuela, donación de dinero, Asamblea de Socios o promover actividades que fomenten los valores cooperativistas como ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad en la escuela. Finalmente, la maestra señaló que todo en la cooperativa se logra gracias al apoyo que ella recibe de los directores, los estudiantes y la comunidad escolar diariamente. La maestra culminó recalcando que después que entendió cómo ejercer sus funciones como consejera aprendió a delegar el trabajo y recibe mucha ayuda de sus estudiantes y empleados.

### ***Un día en Martín García Giusti Coop***

La cooperativa escolar Martín García Giusti Coop (MGG Coop) se encuentra en el pueblo de Toa Baja dentro de los predios de la Segunda Unidad Martín García Giusti. Esta escuela se encuentra en el barrio Pájaros y para llegar a la cooperativa puedes acceder a ella por una acera que está frente a la escuela o pidiendo al guardia escolar que te permita pasar a la cooperativa. Al visitar la cooperativa se puede observar un mostrador con efectos escolares y meriendas y detrás se ubica una madre voluntaria que recibe un incentivo por atender a los socios y las socias diariamente. En el mismo lugar, hay un billar, unos anaqueles con libros, sillas y bancos para que los estudiantes puedan pasar un rato en la cooperativa porque esta es considerada el centro de estudiantes de la escuela. La escuela atiende una matrícula de kínder a octavo grado ya que después del Huracán María, la escuela elemental Antonio Sáez Irrizary fue cerrada y reubicada en la Escuela Intermedia Martín García Giusti.

La maestra consejera explicó que era maestra de educación especial antes de su retiro hace tres años (2016), pero indicó que se quedó como la consejera porque la ley 220 permite que un líder de la comunidad pueda estar a cargo de ella. La maestra señaló

que visita diaria o semanalmente la cooperativa para reunirse con los estudiantes, asistir a la madre voluntaria con el trabajo de la cooperativa y reunirse con el padre voluntario que lleva la contabilidad. Asimismo, señaló que su trabajo es completamente administrativo. La consejera explicó que la cooperativa tuvo un tiempo de inactividad y sufrió cambios de consejeros e inclusive de nombre. La cooperativa lleva operando aproximadamente veintisiete años a pesar de sus momentos de inactividad. La maestra indicó que la inactividad se debió a que no había un maestro consejero que se hiciera cargo de ella por no contar con el tiempo disponible para trabajarla. Hace cuatro años, la consejera decidió reactivarla y hasta ahora lo ha logrado con altas y bajas. La consejera señaló que ha sido cooperativista la mayor parte de su vida y tuvo la oportunidad de ser directora de la Comisión de Cooperativismo en la Cámara de Representante de Puerto Rico. Asimismo, indicó que siente una pasión y un amor intenso por lo que hace y defiende las cooperativas por su creencia firme en que el cooperativismo es un medio de transformación económica y social para la Isla.

La maestra consejera narró que ha tenido situaciones incómodas por la dicotomía en la ejecución de las políticas públicas por parte del director escolar en la escuela. La cooperativa es un apoyo financiero a la escuela pero identificó que con la Política Local de Bienestar se imponen limitaciones en el horario y los productos de venta. Sin embargo, ella acató los cambios, pero su cooperativa sigue creciendo económicamente y cumpliendo su misión de servir a los socios y no socios de la escuela. Asimismo, logró una reunión con los dirigentes de la Región a la que pertenece y le hizo saber su insatisfacción con la ejecución en los procesos de la cooperativa y comedores escolares. A su vez , les comunicó de “su estrangulamiento a las cooperativas juveniles” las cuales

le hacen un bien al plantel escolar. La maestra describió su cooperativa como una exitosa y la cual cumple con todos los requisitos de las leyes en Puerto Rico y el DE. Asimismo, la consejera discutió las aportaciones que la Junta de Directores ha aprobado en beneficio de los estudiantes de la escuela por ejemplo la compra de safacones, la donación para actividades escolares o las charlas que promueven los valores cooperativistas en la escuela. La consejera culminó aludiendo a la importancia del proyecto y la cooperativa juvenil declarando que mientras ella tenga las fuerzas seguirá sirviendo a la comunidad a través de la filosofía cooperativista.

### ***Un día en Patria Latorre Coop***

La cooperativa Patria Latorre está ubicada en el interior de la Isla, en el pueblo de San Sebastián del Pepino. La cooperativa está dentro del plantel escolar de la Escuela Superior Patria Latorre en el barrio Piedras Blancas. La investigadora llega al salón de clase dónde la maestra consejera ya había comenzado su clase de cooperativismo al grado 12. La maestra indicó que visitara la cooperativa en lo que ella atendía al primer grupo. La cooperativa escolar cuenta con un espacio bien pequeño donde hay tres empleadas y una administradora cuyos servicios son pagados con lo que genera la cooperativa. La cooperativa se encontraba muy concurrida por los estudiantes y la administradora explicó su funcionamiento diario. La cooperativa cuenta con un mostrador y varias máquinas de bebidas y hay una pared que divide la pequeña cocina del mostrador. La cooperativa escolar no cierra y ella es la que realiza toda la labor administrativa. Ella indicó que es administradora desde que su esposo se jubiló, él era quien estaba a cargo de la cooperativa tres años atrás (2016). Igualmente señaló que el director fue quien le pidió

ayuda para el nuevo maestro consejero. Al finalizar con la administradora, la investigadora regresó al salón de la maestra consejera.

La maestra señaló que solo tiene un año como maestra consejera y que todo el trabajo administrativo lo hace la maestra retirada. Ella solo se dedica a la parte educativa y a enseñar el curso de cooperativismo a duodécimo grado. Como parte del curso, la maestra explicó que los estudiantes deben hacer unas horas comunitarias en la cooperativa y deben practicar lo que aprenden en el curso de cooperativismo. Asimismo señaló que al principio los estudiantes se resistían a trabajar pero luego de un tiempo de interacción con las empleadas y los demás estudiantes finalmente les gustó y se sentían útiles al trabajar en la cooperativa. Un dato que compartió fue que ahora los estudiantes se pelean por el día de trabajo voluntario (la maestra se ríe). Tocó el timbre de las 10:40 am y llegó su siguiente grupo. El tema del día fue *La cooperativa como empresa económica*. La maestra dio su clase haciendo un recuento sobre el inicio del cooperativismo y la Cooperativa de Rochdale. Los estudiantes participaron en la clase y comentaron que ellos hacen eso diariamente en la cooperativa. La maestra le asignó una tarea a todo el grupo y envió a los dos estudiantes del día a hacer su hora de laboratorio. La maestra indicó que tiene que intercalar a los estudiantes durante las horas de la clase para que estos puedan hacer las horas de laboratorio porque ellos no tienen horas libres, por tanto, tiene autorización para enviar a los estudiantes por turnos a la cooperativa, aunque sea una vez por semana.

La maestra señaló que ella desea al menos no tener salón hogar el próximo curso escolar porque es mucho el trabajo que realizar con los estudiantes de la Junta y los socios. Asimismo indicó que las reuniones las lleva a cabo a la hora de almuerzo porque

no hay otro momento disponible y la cooperativa ese día les provee el almuerzo a todos. En cuanto a la operación de la cooperativa, la maestra indicó que Patria Coop no cierra a la hora del almuerzo y su horario de servicios comienza desde la 7:30 am hasta las 3:00pm. Igualmente, el director no les prohíbe cerrar a la hora del almuerzo solo se cierra unos minutos antes para que la administradora pueda hacer el cuadro del día. La maestra indicó que no tiene que hacer los depósitos diarios ni los cuadros porque eso lo hace la administradora pero especificó que tiene que planificar las actividades educativas con los estudiantes mensualmente y dar su clase de cooperativismo a cinco grupos del grado 12. Asimismo, indicó que divide su tiempo entre la hora de periodo institucional, capacitación profesional y la hora de almuerzo. Finalmente, señaló que la cooperativa escolar recibe mucho apoyo de los directores escolares y la administradora tiene al día todo los documentos legales y de contabilidad de la cooperativa.

### ***Un día en Manuel Fernández Juncos Coop***

La cooperativa juvenil Manuel Fernández Juncos (MFJ) está ubicada dentro del plantel escolar de la Escuela Elemental Manuel Fernández Juncos en la Calle Comerío en el pueblo de Juana Díaz. Al llegar a la escuela, la investigadora pudo visitar el Huerto donde están las composteras de la cooperativa y se prepara el Alcoholado Mejorado. Durante la visita la investigadora pudo experimentar el trabajo que se hace diariamente en la cooperativa. Esta cooperativa es una de servicios múltiples donde los estudiantes venden agua, preparan los productos y los venden en actividades escolares o donde sean invitados. El proceso es sencillo pero agotador. En el huerto se pueden encontrar plantas de estafiate, malagueta y limoncillo, las cuales se utilizan para preparar el alcoholado mejorado. Las plantas seleccionadas tienen atributos medicinales para combatir

enfermedades como la gripe, dolores musculares o la artritis. El segundo producto es preparar el abono orgánico o comúnmente llamado composta. Lo primero que se hace es recolectar el material vegetativo.

El día de la visita, la investigadora realizó el trabajo junto a tres socios de lo que se hace diariamente en la cooperativa. Los estudiantes van al comedor escolar, buscan los desperdicios vegetativos y la encargada del comedor les tiene una paila lista con los desperdicios. Estos desperdicios se recogen junto con las cajas de cartón (ellos reciclan también las cajas) y se regresa al huerto. Luego con una carretilla, una pala y los desperdicios se va a las composteras. Se saca el material vegetativo y se mueve de una compostera a otra. El presidente indicó que eso lo hacen dos veces por semana para ayudar a las bacterias y los organismos a producir nuevos residuos de abono, así como permitir también la oxigenación y la humedad. Ese día a la investigadora le tocó mover los desperdicios vegetativos de un lado a otro. Mientras los movía, dos socias les echaban agua a las composteras. Al final del regado, el presidente invitó a recoger las hojas de malagueta, estafiate y limoncillo para preparar el alcoholado (el maestro consejero estuvo todo ese tiempo supervisando el trabajo que se estaba realizando). El maestro consejero ya tenía lista una mesa con todos los materiales y se procedió a producir el alcoholado mejorado. El proceso fue sencillo, solo se colocaron las hojas dentro del alcohol y luego se pusieron las etiquetas a los potes y listo. Al finalizar las tareas, el maestro le dio un \$1.00 a los socios y los envió de vuelta a su salón de clase. Los estudiantes no son los mismos todo el tiempo, el maestro los rota para que no pierdan clases. Trabaja un grupo diario.

Al finalizar el trabajo se pasó a la Biblioteca Escolar donde el maestro señaló que lleva 10 años a cargo de la cooperativa, identificó los documentos de la cooperativa, compartió que llevaba un Blog de la cooperativa e identificó sus funciones como bibliotecario escolar y administrador de la cooperativa. Todas las actividades que hace la cooperativa como colectivo están publicadas en su página e incluso publica los informes anuales de la cooperativa. El maestro indicó que el trabajo de la biblioteca “es sagrado” porque esa es su función docente y el trabajo de la cooperativa lo hace en la mañana. El maestro consejero identificó como una dificultad el que los estudiantes no tuvieran tiempo en su horario regular para trabajar la cooperativa. Todo el tiempo es dedicado a lo académico y no hay otras actividades en el horario. El maestro indicó que la filosofía cooperativista va más allá de un salón de clases y es importante que todos los estudiantes del plantel tengan la oportunidad de participar de ella. En cuanto a su horario diario, el hace su trabajo durante la mañana y no conflige con el horario de servicios de la biblioteca. Finalmente, el maestro consejero intentó contactar a la directora pero no estuvo disponible. El maestro proporcionó los datos de la directora y comunicó que lamentaba mucho la indisponibilidad de la directora porque él sabía la importancia de la visita a la escuela y entrevistas a todas las partes.

### ***Un día en Manuel Méndez Liciaga Coop***

La cooperativa juvenil Manuel Méndez Liciaga (MML Coop) se encuentra en la Escuela Vocacional Manuel Méndez Liciaga en San Sebastián en el barrio San Antonio La Plata. La escuela se encuentra en un área rural del municipio y está ubicada frente a la carretera 125. La cooperativa se encuentra en uno de los pasillos, cercana al salón de la maestra consejera. Durante la mañana, la maestra imparte el curso de Historia de Puerto

Rico y en la tarde trabaja con la cooperativa. El horario de la maestra es asignado dependiendo las necesidades de la escuela, unos años han sido dos horas pero todo es por acuerdo con la directora escolar. La maestra señaló que es la administradora de la cooperativa hace seis años. Ella es la que realiza todos los trabajos administrativos y de entrevista a los estudiantes practicantes ya que su escuela es una vocacional. A las 9:50am, recibió al grado 10 y les explicó las instrucciones del examen. Luego le indicó al grupo que al terminar el examen podían pasar a la cancha a participar de La Confra. La Confra es una organización estudiantil donde los alumnos que practican alguna religión participan de actos cristianos. Asimismo, les explicó que tenían un trabajo especial sobre mujeres destacadas y debían copiar las instrucciones después de finalizar el examen y antes de salir a la cancha. Al finalizar la clase la investigadora pudo visitar la cooperativa escolar. La cooperativa está dividida en dos secciones. La primera es el área de despacho donde trabajan dos estudiantes practicantes y una empleada. Al pasar a la segunda sección se encuentra con la cocina y hay un estudiante practicante de artes culinarias y dos empleadas más. La cooperativa tiene un horario diario de 7:00 am a 2:00 pm y no cierra a ninguna hora a menos que no haya clase. La maestra indicó que los estudiantes pasan por un proceso de entrevista para ser elegidos para trabajar en la cooperativa. Igualmente, explicó que los estudiantes tienen que hacer todas las gestiones con el Departamento del Trabajo para poder tener los permisos para trabajar y devengar un sueldo en la cooperativa. Asimismo, la maestra explicó que entre sus funciones está acompañar a la Junta de Directores en sus reuniones y aconsejarlos sobre las decisiones que ellos toman sobre la escuela y los socios miembros de la cooperativa. La maestra indicó que la cooperativa es un trabajo complicado por todas las responsabilidades diarias

que tiene pero ella en la medida que puede balancea todo sin descuidar las áreas porque ella ama ser maestra. Finalmente, la maestra compartió que recibe mucho apoyo de la directora, la Junta, los empleados y la comunidad escolar.

### ***Un día en Camino al Éxito de la Nueva Generación***

La cooperativa escolar Camino al Éxito de la Nueva Generación (CENG) se encuentra ubicada en el plantel escolar de la Escuela Superior Ileana de Gracia en el pueblo de Vega Alta. La escuela está ubicada frente a la carretera número 2 y el Centro de Diagnóstico y Tratamiento de Vega Alta. La cooperativa escolar se encuentra cerca de la cancha escolar y el salón de la maestra consejera. Durante la visita, la cooperativa había cerrado operaciones temprano porque había una actividad de estudiantes fuera del plantel escolar y la mayoría de los estudiantes no regresó a la escuela. Sin embargo, la maestra consejera indicó que su horario usual es de 7:30 am a 11:00 am, cierra la hora de almuerzo y vuelve a reanudar sus operaciones a las 12:00pm y cierra a las 2:30pm. La maestra consejera señaló que tiene el periodo después de almuerzo para trabajar la administración de la cooperativa, pero los depósitos del día los realiza después de las 2:30 pm o fuera del horario escolar porque no le da el tiempo. La cooperativa está en un espacio pequeño que tiene una puerta y dos ventanas de acero. Tiene un mostrador, una pequeña área de cocina, un pequeño almacén y el inventario de consumo.

La maestra explicó que CENG Coop lleva operando 15 años en la escuela y fue fundada por una maestra de comercio que entendía que los estudiantes necesitaban un lugar donde pudieran comprar agua, algunas meriendas y efectos escolares porque todo quedaba distante de la escuela. La escuela lleva 21 años de construida. La maestra consejera indicó que divide su tiempo entre la cooperativa y su curso de Ciencias de la

Familia y el Consumidor. Ella explicó que es un reto trabajar la cooperativa porque ella también tiene asignado el proyecto de las 40 horas de labor comunitaria que tienen que completar los estudiantes del duodécimo grado. Dentro de su horario, la consejera reúne la Junta, ayuda en la organización de la cooperativa y asiste a la madre voluntaria que trabaja en la cooperativa. Ella recibe un incentivo por trabajar cinco horas diarias. La maestra consejera comentó que ha tenido altas y bajas, pero no ha perdido la fe en el proyecto. Reconoce que antes los estudiantes tenían un mayor compromiso con la cooperativa y estaban más pendientes de sus asuntos, pero ha visto un cambio generacional en su escuela. Igualmente, la cooperativa sufrió varios robos durante la noche, los cuales desmoralizaron a la maestra consejera y pensó en no continuar porque no hay mucho apoyo de parte del DE. La maestra indicó que las cooperativas cumplen con una labor social y económica en las escuelas, pero muchas veces esa labor no se reconoce, solo se enfocan en lo académico y se olvidan de la labor social y comunitaria dentro del plantel. Asimismo añadió que el DE tiene una preocupación por cubrir los siete periodos con clase y se olvidan de que los estudiantes necesitan de estos espacios sociales para crecer como individuos. La maestra señaló que dentro del tiempo limitado que tiene, sus funciones son participar y promover actividades cooperativistas que permitan el crecimiento de los socios y no socios de la cooperativa. Asimismo en unión con la Junta de Directores donan dinero, promueven los valores cooperativistas e impactan la comunidad escolar en la medida en que el tiempo y la rutina de la escuela lo permita. Finalmente, aseguró recibir el apoyo del director en cuanto a la cooperativa se refiere.

### *Un día en Palomas Coop*

La cooperativa juvenil escolar Palomas Coop está ubicada en Comerío dentro de la Segunda Unidad Ramón Alejandro Ayala. La cooperativa lleva el nombre del barrio donde está la escuela, el Barrio Palomas. El día de la visita había una actividad escolar, se estaba celebrando la Semana de la Lengua. La investigadora pudo ver la cooperativa escolar funcionando y luego fue al salón de ciencia de la maestra consejera. La maestra consejera no estaba atendiendo sus grupos porque los estudiantes estaban viendo la obra de teatro que se había preparado para la semana. La maestra consejera explicó que hace su trabajo como maestra consejera antes de las 8:00 am y después de las 3:00pm. Ella no tiene el tiempo disponible por la falta de maestros que pudieran cubrir al menos un grupo. Es maestra de ciencia y solo lleva dos años como maestra consejera y está aprendiendo aún sobre el proceso. La maestra indicó que hace poco recibió una visita de COSSEC y estuvo a punto de renunciar porque según el técnico ella no estaba ejerciendo sus funciones como lo estipulaba la ley. Sin embargo, le explicó que debía poner en práctica los cambios sugeridos y mejorar cada año. La maestra igualmente señaló que es un reto manejar la cooperativa sin asistencia ni ayuda porque no tiene el tiempo, ella hace lo que puede en su tiempo personal tanto con la cooperativa como con los socios y la Junta de Directores. Asimismo compartió que atiende el proyecto porque siempre ha sido cooperativista e inclusive tuvo la oportunidad de participar de una convención de cooperativas juveniles en Costa Rica. Asimismo, indicó que el proyecto es muy importante para ella porque formó parte de su desarrollo como líder estudiantil y reconoció que es una vía de desarrollo para los jóvenes, a pesar de que ella no cuenta con el tiempo suficiente para reunirlos por el apretado horario escolar. Igualmente indicó que

poco a poco está organizando los documentos de la cooperativa en su tiempo libre. La cooperativa escolar paga dos empleadas y la maestra indicó que está en proceso de entrenar una tercera persona para que la asista con la administración ya que el tiempo de ella es muy limitado. Asimismo indicó que la cooperativa no cierra a ninguna hora y ofrece sus servicios de 8:00 am a 3:00pm. Por último, señaló que recibe el apoyo de la directora escolar en cuanto a todas las actividades que la cooperativa y los socios planifican en la promoción del cooperativismo en la escuela.

### **Retos al Administrar una Cooperativa Juvenil Escolar**

Cada visita permitió observar el funcionamiento diario de una cooperativa escolar, y sobre todo, conocer cómo el maestro consejero ejecutaba sus funciones duales. Desde el inicio de esta investigación se ha identificado a la cooperativa juvenil escolar como una organización sin fines de lucro que operan legalmente dentro de un plantel escolar. Sin embargo, su operación diaria debe estar en acorde con las políticas públicas del DE y es importante señalar que los maestros consejeros junto con los directores deben superar una serie de retos durante el año escolar para que su cooperativa se mantenga operando. Asimismo, la superación de estos retos es parte de las acciones empleadas por los maestros consejeros que dirigen la cooperativa escolar. Existen cuatro documentos esenciales que todo director y maestro debe conocer al momento de operar una cooperativa juvenil escolar. Haciendo un breve resumen, el primer documento es la Ley Especial de Cooperativas Juveniles 220, en el cual se estipulan las reglas de fundación, funcionamiento y operación. Luego esta la Carta Circular 17-2016-2017 en la que se estipula el funcionamiento y operación de las cooperativas escolares del Programa de Estudios Sociales dentro del plantel escolar y la cual debe ir en acorde con la Carta

Circular vigente, en este caso la núm. 5-2019-2020 de Organización Escolar. Por último, tiene que conocer la Política Local de Bienestar adoptada por el DE en cumplimiento con la ley Pública Federal 108-265, sección 204-2004, según enmendada, la cual “tiene como objetivo establecer, promover y mantener ambientes escolares en los cuales se promuevan buenos hábitos de alimentación y actividad física”. El conocimiento de estos cuatro documentos es la base legal para que la cooperativa mantenga sus operaciones exitosamente en la escuela. Es un reto mantener un balance entre ellas, pero todo dependerá de la comunicación que exista entre el director escolar y el maestro consejero. A través de las visitas se pudieron identificar tres retos que el maestro consejero junto con el director deben superar para lograr el éxito en su cooperativa.

El primer reto consiste en superar el obstáculo de la **organización escolar**. Durante el segundo semestre los directores escolares deben diseñar sus propuestas escolares para el siguiente año escolar. La propuesta debe contar con todos los recursos de la escuela y todos los programas y proyectos académicos. La cooperativa juvenil es un proyecto avalado por el DE y el cual debe ser integrado en la propuesta escolar. Al iniciar ese proceso, el maestro dialoga con el director escolar en torno al tiempo que le será asignado al año siguiente o si el director integra la cooperativa en el horario del maestro. En las cooperativas escolares Manuel Méndez Liciaga Coop, CENG Coop y Airus Coop este proceso se da abiertamente. El director escolar discute con el maestro consejero qué momento será designado para la cooperativa escolar teniendo en consideración los recursos de la escuela y la matrícula proyectada. El tiempo administrativo que necesita la cooperativa se contempla dentro de la propuesta de la organización escolar al menos una hora diaria y en otros casos hasta dos horas. El director de CENG Coop indicó que “por

ley tiene derecho a un periodo extra, siempre se lo hemos dado, no solo en los últimos seis años sino en el tiempo que lleva la cooperativa”. Otros directores indicaron lo siguiente:

Yo dialogo con ella y ella es una maestra muy entendida, este y entonces pues logramos un acuerdo y, en ocasiones tiene todos sus periodos y ocasiones tiene menos periodos según establece la carta circular, pero todo lo trabajamos en beneficios de los estudiantes a servir y de que la cooperativa siga hacia adelante. Pero en ocasiones ha surgido, que tiene menos tiempo para la cooperativa, pero, que entonces es como un acuerdo y evidenciando que es por necesidad de servicio, y ella es muy entendida. (Directora MML Coop)

Pues fue un reto. Fue un reto este año porque la organización escolar bajó del Departamento. Se tuvo que enmendar porque ya la organización venía hecha, la que hizo la secretaria la organización venía hecha y no contemplaba ni el horario de ocupacional ni los horarios como lo que es de cooperativa. Pues entonces hay se dio, como se llama esto, la oportunidad de enmendarla, entonces la secretaria dio la opción de que se usará la que vino hecha o que se enmendará la que ya estaba hecha o se hiciera una nueva. Pues ahí entonces fue que se hizo el horario nuevo garantizándole a ella que tuviera por lo menos los tres periodos que ella necesita, este para trabajar lo que es la área de cooperativa y la otra clase que ella está dando que es nutrición. (Directora, Airus Coop)

En cuanto al horario asignado en la organización escolar, el proceso es distinto para las cooperativas Patria La Torre, MGG y Palomas. En el caso de Patria Latorre no se le asigna un periodo al maestro consejero porque la cooperativa cuenta con un administrador y la escuela tiene demasiados estudiantes y el director no tiene “muchas opciones a jugar con horarios” para asignarle una hora a la maestra. La maestra tiene carga académica completa, aunque ella entiende que para el próximo año le gustaría “estar sin salón hogar” para poder trabajar la parte educativa, el taller de Cooperativismo y reunir la Junta de Directores. En la cooperativa MGG Coop, la maestra es retirada y ella puede visitar la cooperativa diaria o semanalmente. La maestra sí le gustaría que los estudiantes tuvieran un tiempo disponible en su horario académico para reunirse con ella. Ahora mismo, ella hizo “un acuerdo con el director para que una vez al mes pudieran excusar los estudiantes”. Y en Palomas Coop, la directora nos indicó que:

Ella lo hace de manera voluntaria, no tiene un periodo para trabajar la cooperativa, ella viene en las mañanas antes de comenzar sus clases, en su horario de capacitación ofrece, después de las tres, ella se queda, este, pero, realmente lo hace de manera voluntaria, porque no le puedo proveer un programa porque no tengo los recursos para eso. Se supone que por carta circular se les provea ese periodo a ellos, pero el Departamento de Educación no lo provee realmente.

El segundo reto, es el **manejo del tiempo**, el maestro consejero debe idear un balance entre su carga académica y docente con el trabajo administrativo de la cooperativa. Los maestros consejeros de las cooperativas Manuel Fernández Juncos, CENG, Manuel Méndez Liciaga y Airus tienen bien presente su responsabilidad docente ya que tienen una doble función y necesitan manejar el tiempo limitado que tienen

adecuadamente. Muchas veces el trabajo es abrumador y el tiempo no es suficiente, pero realizan todo lo posible por balancear sus responsabilidades. El maestro consejero de Manuel Fernández Coop indicó que “el servicio de biblioteca tanto por la mañana y al medio día es sagrado así me evito problemas con la administración”. En la cooperativa juvenil Manuel Méndez Liciaga ella indicó que “lo balanceo todo” porque a ella no le “gusta descuidar las áreas”, porque siente “un compromiso, con una e igual que con otra”. La consejera de Airus Coop señaló que su horario para la cooperativa es de 8:00 a 9:50 am. Durante ese tiempo ella está haciendo tareas de la cooperativa y luego se va al salón a trabajar la cuestión de los cursos. En el caso de CENG Coop, la consejera indicó que no tiene salón hogar solo cuatro grupos y eso la administración se lo ha respetado durante el tiempo que ha sido consejera. Ella indicó que está “agradecida con la administración de la escuela por ser considerados con toda esa parte porque reconocen, en ese sentido que, que es importante y es necesario y de verdad es bien necesario”.

Sin embargo, en el caso de no tener el tiempo asignado, el maestro necesita hacer uso de las horas fuera del tiempo lectivo. En el caso de Palomas Coop, la maestra indicó que:

No tengo tiempo asignado por la escuela, yo pues, mi tiempo, antes de la ocho de la mañana llego aquí temprano, llego ya a las siete, que de hecho ya a esa hora, voy a la panadería a comprar pan a las seis y media de la mañana. Compró el pan que se vende en la cooperativa lo traigo y desde ahí pues yo empiezo a ser labores docentes, y mi horario de capacitación que solamente es un periodo de 60 minutos, he tenido que dejar de hacer mi labor docente, para entonces dedicarle

tiempo a la cooperativa y muchas veces mi horario de almuerzo y después de las 3 de la tarde, los sábados y los domingos.

En cuanto a la maestra consejera de Patria Latorre señaló que los reúne una vez al mes durante la hora del almuerzo; y en la cooperativa MGG Coop, la maestra ya tiene un calendario con las reuniones porque los estudiantes solo tienen autorización para reunirse con ella una vez al mes.

El tercer reto consiste en **cumplir** con las estipulaciones de la Política Local de Bienestar. En la Carta Circular 4-2019-2020 *Política Pública sobre estándares nutricionales para el ofrecimiento y la venta de alimentos y bebidas en las escuelas públicas, privadas e instituciones sin fines de lucro que participan de los programas de desayuno, almuerzo y merienda escolar* se estipula cuáles son los alimentos y bebidas permitidas, las reglas para las máquinas expendedoras y el horario de operación de la cooperativa escolar. Los alimentos y bebidas deben cumplir con los estándares de calorías y azúcar por onzas y el horario de las cooperativas no puede coincidir con los servicios de desayuno, almuerzo o merienda. Las cooperativas juveniles, no deben estar abiertas antes del desayuno y deben cerrar operaciones una hora y 45 minutos antes del almuerzo escolar. Solo pueden permanecer abiertas las cooperativas que no tengan venta de alimentos. El cumplir con la Política Local de Bienestar va en acorde con las directrices del director escolar. El maestro debe acatar la decisión del director. Asimismo, en el documento publicado el 14 de diciembre del 2017 titulado *Sanciones fiscales por incumplimiento de la Política Local de Bienestar* se indica que “los directores de escuela que no cumplan con la Política Local de Bienestar están poniendo en riesgo los fondos federales asignados a la Autoridad Escolar de Alimentos”. Dicho documento contiene

cinco anejos relacionados a cómo la escuela debe poner en cumplimiento la Política Local de Bienestar. En los documentos aparece que el director debe proveer evidencia de cómo se implementó la política, que la escuela cuenta con un Consejero de Salud Escolar, indicar cuál es el protocolo a seguir en cuanto a la venta de alimentos dentro del plantel y no debe haber venta de alimentos competitivos en la escuela.

En las cooperativas CENG y MGG se cumple con la carta circular porque durante la hora de almuerzo las mismas están cerradas. Ambas cooperativas siguen las estipulaciones de la carta circular por ordenanza del director escolar. La cooperativa Manuel Fernández Juncos realiza sus operaciones durante la mañana y no coincide con el almuerzo. Sin embargo, en las cooperativas Airus, Manuel Méndez Liciaga, Patria Latorre y Palomas se siguen ofreciendo los servicios durante el mediodía.

Por el momento, los directores no han hecho ningún tipo de señalamiento al maestro consejero en cuanto al horario de servicios porque sus cooperativas siguen los estándares de alimentos y bebidas según la monitoría federal. Los directores indicaron que la cooperativa debe estar cerrada a la hora del almuerzo por la carta circular de Autoridad Escolar de Alimentos pero ellos le permiten seguir operaciones. Ellos indicaron que como los negocios adyacentes a la escuela venden alimentos y bebidas no saludables a los estudiantes le permiten seguir operando. En igual instancia, los directores han recibido la monitoría federal y el señalamiento mayor que recibieron fue hacer modificaciones en el menú de venta ya que ellos debían ajustarlos a los estándares estipulados por la ley. Los directores junto con los maestros consejeros hicieron los ajustes al menú y por tanto la cooperativa permanece abierta durante la hora de almuerzo. Los directores indicaron igualmente que la decisión fue tomada a base de que no todos

los estudiantes almuerzan en el comedor escolar y se les da la opción de patrocinar la cooperativa. En los predios adyacentes a la escuela se encuentran los negocios ambulantes con patentes municipales que venden todo tipo de comida, y si la cooperativa está cerrada, los estudiantes patrocinan esos negocios que no les proveen ningún beneficio a ellos ni a la escuela por eso se mantienen operando durante el almuerzo.

Se puede entender que estas cooperativas se mantienen operando debido a que han podido ajustar sus servicios a las políticas públicas con el DE. Sin embargo, las cooperativas inactivas no han podido mantenerse abiertas porque el maestro consejero, quien es esencial en el manejo y dirección de la cooperativa, no tiene el tiempo disponible o se ha jubilado y/o no pueden competir con los negocios adyacentes a la escuela. En el caso de la cooperativa Ricardo Rodríguez Torres, la directora indicó que el maestro debe ser asignado directamente por el departamento y entiende que el DE debe nombrar un recurso específicamente para fungir como maestro consejero de la cooperativa. En la cooperativa MER, la directora se quedó sin suficientes maestros de historia y tuvo que asignarle carga académica al maestro. En el caso de Ladi Coop, la maestra indicó que se ha intentado reabrir la, pero dentro de la organización escolar no se contempla el tiempo para ello. En cuanto a la cooperativa Don Demetrio, el maestro se jubiló hace seis años y la directora actual no ha podido reabrir la por la falta de documentos esenciales para iniciar la reactivación. Por último, la cooperativa Las Trincheras estuvo en desacuerdo con modificar el menú porque el negocio que colinda con la escuela podía vender todos los alimentos y bebidas prohibidas por la Política Local de Bienestar mientras que la cooperativa no podía hacerlo y tenía que estar cerrada durante la hora de almuerzo.

Como se observa existe un mismo escenario en la cooperativa escolar donde el funcionamiento de esta va a depender en gran medida de la comunicación entre el director, quien es el representante de la política pública del DE en la escuela, y el maestro consejero. Esa comunicación es la que permitirá superar cada obstáculo que se presenta en el camino. Asimismo, se puede identificar que cada uno de los participantes de la cooperativa ya sea el director, el maestro o el estudiante desarrollan su liderazgo cada día al participar de esta organización educativa. Cada uno de ellos entiende que la cooperativa se mantiene operando por su compromiso como líder hacia la escuela y el proyecto de la cooperativa y el liderazgo compartido entre ellos.

### **Acciones del Maestro Consejero en el Ejercicio de su Liderazgo Educativo**

En cuanto a las acciones que los maestros consejeros llevan a cabo para operar y hacer funcionar la cooperativa se encontró que a pesar de que ejercen una dualidad de funciones, en la medida que pueden los maestros maximizan su tiempo entre tareas docentes y administrativas ya sea de su clase o la cooperativa juvenil. Una estrategia utilizada es **organizar las tareas día a día**. Todos los maestros indicaron que era muy difícil planificar semanal o mensualmente por las situaciones que pueden ocurrir en un solo día en un plantel escolar. La escuela, es un escenario de trabajo donde una multiplicidad de situaciones inesperadas o extraordinarias pueden suceder y modificar los planes ordinarios de un maestro. Algunos ejemplos mencionados fueron las actividades deportivas, artísticas o educativas, excursiones, no servicio de agua o luz en la escuela, reuniones profesionales, lluvias, huracanes, situaciones de disciplina, entre otras que modifican el plan trazado. Sin embargo, todos los maestros organizan su día por orden de prioridades. Para los maestros consejeros es bien importante hacer el trabajo para el que

fueron contratados y luego administrar la cooperativa. El balance entre funciones es crucial e importante. Los maestros indicaron que a pesar de que cuentan con un tiempo limitado (el tiempo no da para hacer todo lo que se quisiera) para ellos es muy importante cumplir con las prioridades del día. Todos los maestros dedican un tiempo en la mañana a la administración de la cooperativa y luego se dedican a ejercer su labor docente. La misma fórmula se repite en la tarde, un tiempo para lo docente y luego para la administración de la cooperativa. Asimismo, casi todos los maestros cuentan al menos con una hora asignada por organización escolar para trabajar los asuntos administrativos, exceptuando Patria Latorre y Palomas Coop. La primera cuenta con una administradora pagada por la cooperativa y la segunda utiliza sus horas no pagadas para realizar las labores de la cooperativa. Ambas maestras consejeras reconocen que es necesario la asignación de una hora al día para trabajar la cooperativa.

El tiempo es un factor determinante en el éxito de una cooperativa escolar. Cada uno de los entrevistados identificó el tiempo como una limitación en el manejo de las cooperativas juveniles escolares. Para dirigir un proyecto educativo como este, el maestro consejero necesita contar con el tiempo asignado por organización escolar para lograr ser efectivo en todas las áreas. Los maestros consejeros consideran que lo mínimo que la organización escolar puede otorgarles es eximirlos de no tener un salón hogar a cargo. Si el maestro no tiene salón hogar puede dedicar ese tiempo a tareas administrativas de la cooperativa escolar y contar con tiempo para organizar los líderes de la cooperativa. Tener un salón hogar a cargo significa que el maestro tiene que estar al pendiente de informes de notas, ausencias, situaciones de disciplina, visita de padres, entre otras cosas durante todo el año escolar. No significa que el maestro no realiza esas tareas con los

demás grupos, la diferencia estriba en el tiempo que se le dedica a un solo grupo. Todas las situaciones que se suscitan durante el día o durante el semestre con su grupo de salón hogar, son su responsabilidad, y necesita trabajar la solución con los recursos de apoyo de la escuela, ya sea con el trabajador social, el orientador, la maestra de educación especial o el director escolar. No tener un salón hogar minimiza la carga docente y puede ser redistribuida en la parte administrativa y educativa de la cooperativa. En todos los casos, los maestros manifestaron que la falta de tiempo es una limitación al dirigir una cooperativa juvenil y muchas veces los afecta emocionalmente. La maestra consejera de Manuel Méndez Liciaga señaló que “la cooperativa juvenil es complicada, hay que trabajar mucho al principio, pero luego que uno la tiene establecida es seguirlo administrado, manejando, mejorando porque siempre hay que mejora algo”. Los otros maestros señalaron con más detalle su sentir:

Realmente el tiempo no da...El tiempo a veces limita, a veces uno sabe a que tiene que darle “updates” a ciertas cosas, pero pues se van quedando, porque uno le da prioridad a lo que realmente pues tiene prioridad. Yo quisiera hacer más pero realmente no puedo. (Airus Coop)

Déjame ver que te digo, waoh, es que es una situación bien difícil, bien difícil y a mí me entristece mucho porque yo quisiera hacer tanto y no puedo, o trato, trato, y trato entonces pienso que no se está logrando lo que realmente se debe lograr. (Palomas Coop)

Una recomendación sería para el beneficio de todos, que quizás este, pues no

tenga salón hogar, quizás para poder trabajar, o este un grupo menos, para trabajar con lo de la cooperativa, pues como hay que ir allá y trabajar con lo del calendario, con los estudiantes, la junta etcétera, pues hay que dividir todo el trabajo que tengo en esas dos horitas, que es un poquito cuesta arriba. (Patria Latorre)

Al principio me sentía como voy a hacer esto, es muy fuerte. Aquí vino al principio la cuestión de la contabilidad me daba mucha preocupación porque son dineros que no son míos. Y vino una contable de la comisión que yo salí de aquí destruida. Cuando ella empezó a enseñarme todo todo todo todo todo. Esa reunión nunca se me olvida porque yo iba a colgar los guantes y dije: “No yo no puedo con esto”. Hasta que vino la persona que estamos a cargo que es la señora Maribel Alicea y me dijo Sol cógelo con calma. Y yo le hice caso. (CENG Coop)

De la misma manera que los maestros piensan que el tiempo es un limitante, los directores reconocen que lo lógico es otorgarle más tiempo al maestro para trabajar la cooperativa. Los directores reconocen que el trabajo es mucho y con una carga académica completa es prácticamente imposible a menos que el maestro decida hacerlo de manera voluntaria. De las cinco cooperativas inactivas, tres de ellas están inoperantes porque el maestro no cuenta con el tiempo para dirigir la cooperativa y los estudiantes. En la Ley 220 y la Carta Circular 17-2016-2017 se estipula que sí la cooperativa está a cargo de un maestro de la sala de clase este debe contar con el tiempo para trabajar la cooperativa. Sin embargo, existen muchas limitaciones de tiempo estipuladas por las reglas de organización escolar que los directores que tienen sus cooperativas inoperantes tratan de

proveer el tiempo, pero son tantos los programas académicos y las reglas que cumplir que finalmente les asignan carga académica completa al maestro. Todos están de acuerdo en que asignar el tiempo por organización escolar es importante, pero hasta tanto no cuenten con los recursos para hacerlo, la cooperativa permanecerá cerrada.

Una segunda estrategia utilizada es **delegar y solicitar ayuda de otros**. Al principio cuando todos ellos iniciaron como maestro consejero lo hacían todo y no pedían ayuda. A medida que fueron aprendiendo la filosofía cooperativista y entendieron sus deberes y responsabilidades fueron distribuyendo las tareas entre los miembros de la cooperativa. Por ejemplo, la Junta de Directores es la encargada de reclutar nuevos socios, llevar a cabo las charlas de reclutamiento, organizar las reuniones mensuales, dirigir los trabajos de la Asamblea Anual de Socios y representar a la cooperativa dentro y fuera del plantel escolar. Asimismo, todas las cooperativas juveniles tienen empleados pagados o incentivados con el dinero de la cooperativa. Los maestros han delegado mayores responsabilidades en sus empleados o voluntarios como, por ejemplo, hacer la compra, llevar el inventario de la cooperativa, la contabilidad es realizada por un contador o voluntario, y, sobre todo, abrir y cerrar la cooperativa. Son responsabilidades que en un principio las realizaban los maestros consejeros, pero a medida que la cooperativa fue creciendo y el maestro entendiendo su rol, fueron delegando y redistribuyendo responsabilidades. Los maestros consejeros reconocen que la cooperativa no se puede trabajar sino es en equipo y cooperación. Tienes que confiar en otros individuos para que te ayuden a dirigir este proyecto educativo y el apoyo del director es esencial en dicho proceso.

Una tercera estrategia, es la **comunicación constante con el director escolar**.

Todos los maestros consejeros reconocieron que la comunicación con su director es esencial para el éxito de la cooperativa. Muchas veces, la ejecución de las políticas públicas por parte del director escolar ponen en una difícil e incómoda situación la relación entre director y maestro consejero. Sin embargo, la comunicación es la clave para llegar a soluciones y consensos. A modo de ejemplo, muchos de los maestros y directores mencionaron asuntos relacionados con la Política Local de Bienestar. Con esta política, se explicó anteriormente que el DE busca cumplir con la *Ley Healthy, Hunger-Free Kids Act* firmada por el Presidente Barack Obama en el 2010. La meta de la ley es permitir el ofrecimiento de una dieta saludable a los estudiantes. Sin embargo, las imposiciones de la ley en cuanto al menú de venta y horario de operación son muy restrictivas para las cooperativas escolares. Igualmente la mayoría de los directores y maestros señalaron que esas restricciones no son aplicables a los negocios ambulantes. Cada uno de ellos opinó que el DE debe ser un poco más severo con la implementación de la política pública con los negocios que están alrededor de la escuela. Ellos señalaron que la cooperativa escolar ayuda y aporta al plantel escolar pero tiene muchas restricciones a la hora de operar. Los maestros y directores igualmente señalaron que el DE debe hacer las gestiones pertinentes para que estos negocios ambulantes también cumplan con la ley federal. Asimismo, señalaron que sus cooperativas se han ajustado a los cambios porque reconocen que la cooperativa escolar es un proyecto socioeconómico que beneficia la escuela y quieren mantener su operación. Asimismo, indicaron que el tiempo que el maestro necesita para dirigir la cooperativa debe ser dialogado con el

director porque es la única persona que puede hacer los ajustes y cambios al horario de los maestros.

La última estrategia que los maestros consejeros indicaron fue tener **compromiso con el proyecto**. Todos los maestros reconocieron que es una ardua tarea dirigir una cooperativa escolar pero su creencia en el cooperativismo como un medio de transformación social y económica es lo que los mantiene firmes y luchando día a día por mantener las operaciones de la cooperativa. La cooperativa es la ayuda ideal para los planteles escolares porque es una organización que busca el bienestar común y la práctica de valores que llevan a los estudiantes a ser mejores individuos cada día. Los maestros consejeros creen que la filosofía cooperativista tiene como principio la cooperación y esto es una cualidad que nuestros jóvenes y líderes deben desarrollar y practicar cada día.

En cuanto a cómo el maestro consejero ejerce el liderazgo educativo, cada uno de ellos indicó utilizar sus experiencias previas con directores y compañeros de trabajo y el conocimiento adquirido de la filosofía cooperativista. En igual instancia, los maestros consejeros se autodenominan como los administradores de la cooperativa e identifican su liderazgo como uno administrativo ya que no pagan a una persona externa por realizar las tareas principales de la cooperativa. Cada uno de los maestros consejeros está a cargo de los documentos de la cooperativa, los informes a las entidades gubernamentales, la dirección y ejecución de la Asamblea Anual de Socios, los empleados, los socios de la cooperativa y educar en los principios cooperativistas. El único caso distinto es la cooperativa Patria Latorre que cuenta con una administradora, sin embargo, todo lo que tiene que ver con el Taller de Cooperativismo, la Junta de Directores y las Asambleas lo tiene que manejar la maestra consejera. El trabajo que los maestros consejeros realizan es

evaluado por COSSEC cada dos años. Durante la visita de la entidad gubernamental todos los documentos deben estar en orden y, sobre todo, el rol de la Junta de Directores, la cual debe estar en pleno funcionamiento y con todos los puestos cubiertos.

La administración de la cooperativa no solo consiste en administrar el dinero de las ventas o el trabajo que se realiza en la cooperativa, sino que incluye el trabajo realizado con los estudiantes socios de la cooperativa y la comunidad. Para el maestro consejero, la administración de la cooperativa es ejercida haciendo de todo un poco y no ven divisiones en su liderazgo. La consejera de Palomas Coop indicó que ella “hace de todo”. La maestra de la cooperativa MGG señaló que ellos cumplen “con toda la documentación que exige CDCoop y COSSEC.” Otros maestros consejeros indicaron lo siguiente:

Yo monitoreo las compras, verifico, y ellos ya entran al sistema también. He tenido que ir delegando porque antes yo hacía todo, como Cuca Gómez metía todo en el sistema, hacía la compra entonces pues a medida que he desarrollado confianza, he visto potencial en ellos, sé que pueden hacerlo, puedo confiar en ello, he ido delegando. (Airus Coop)

...como maestra encargada de la cooperativa, yo soy la que superviso todas las finanzas y se la entrego a la contable. Este busco los empleados para que trabajen en la cooperativa. Ayudo a conseguir con los maestros practicantes, que se encargan de entregarme a mis los estudiantes que van a ser la práctica en la cooperativa evaluarlos y seleccionarlos junto con la directora. (MML Coop)

Oriento al estudiante sobre los procesos en el cooperativismo, se le asigna para que ellos vayan al laboratorio de cooperativa a trabajar y participar en excursiones y actividades relacionadas con la materia. Además, se reúnen una vez al mes en mi salón con la junta para tomar cualquier decisión al respecto relacionado con el cooperativismo y con alguna ayuda que pida la escuela. (Patria Latorre Coop)

Yo además de maestra consejera yo me digo que soy casi administradora porque pues es todo, estoy pendiente tanto a la cuestión con los estudiantes, a darle educación continua a los estudiantes, administrar la cooperativa, estar pendiente de una emergencia, que si se rompió el tubo del fregadero, que si no funciona el enchufe, que si la tostadora se dañó, que si la nevera dejó de funcionar, de todo eso, si hay un liqueo pues resolver, se acabó el pan pues hay que comprar. (CENG Coop)

Las que están establecidas en la ley, pero como cada caso es particular y la ley lo dice bien y menciona como 15 veces, este proyecto es una guía para rescatar lo que hizo Doña Mercedes Marchand, para los 50', que fue la impulsora de las cooperativas juveniles y rescatar el proyecto. Ya los muchachos tienen unos productos establecidos los cuales ellos venden, como el alcoholado mejorado, la composta y las actividades que participan en el exterior fuera y de la escuela como en los vestíbulos de algunas cooperativas de ahorro y crédito donde venden sus productos. (Manuel Fernández Juncos Coop)

El maestro consejero ve su liderazgo educativo ejercido a través de las tareas diarias de la cooperativa. Al preguntar como ejercían su liderazgo didáctico, estratégico, y comunitario se necesitaba abundar en la definición del concepto para que los maestros pudieran contestar. El maestro consejero solo se ve a sí mismo como un administrador de la cooperativa, no ve una división entre las dimensiones del liderazgo. Al explicar el significado de la dimensión, ellos podían entonces identificar un elemento de cómo lo hacían. En cuanto a la dimensión didáctica, todos los maestros consejeros reconocieron que los documentos para trabajar la cooperativa le fueron suplidos por CDcoop. Al iniciar como maestro consejero les fueron entregados los documentos necesarios para trabajar la cooperativa. Los maestros solo han hecho algunos cambios mínimos desde que iniciaron como consejero, pero es bien poco los documentos y materiales didácticos creados por ellos por la limitación del tiempo. Los documentos nuevos que crean son para sus cursos docentes.

La parte estratégica la ejercen diseñando un calendario anual de las actividades a realizar durante todo el año escolar. En el caso de Manuel Méndez Liciaga, la maestra consejera indica que ellos comienzan a planificar desde abril lo que van a hacer durante todo el año. En las cooperativas Patria Latorre, CENG, Airus, MGG, Palomas y Manuel Fernández Juntos los maestros discuten con los estudiantes un posible calendario de actividades para todo el año. Durante el mes de agosto, los estudiantes se reúnen con sus maestros y van planificando en la marcha las posibles actividades cooperativistas que impactarán a la comunidad escolar y en la que ellos participarán durante el año escolar. Igualmente, le comunican al director las posibles fechas y actividades.

Finalmente, los maestros entendieron que ejercen el liderazgo comunitario cuando la cooperativa escolar ayuda a estudiantes con necesidades particulares como alimentos, ropas o ayuda económica. Asimismo, todos los maestros consejeros identificaron que ayudaron económicamente a sus escuelas y comunidades luego del paso del huracán María en Puerto Rico. Todos ellos consideran que cumplen con su labor comunitaria, pero desearían poder trabajar más en actividades fuera del plantel escolar.

Concluyendo, a pesar de los retos y las limitaciones que pueden existir al dirigir una cooperativa escolar, todos los participantes de esta investigación concuerdan en que la cooperativa es una aliada para la escuela. Ella es un recurso que aporta al bienestar común dentro del plantel escolar. La cooperativa es un apoyo económico y social que no solo permite el desarrollo del liderazgo juvenil, sino que pone en prácticas valores importantes para la comunidad escolar como la ayuda entre unos y otros, la responsabilidad social y el emprendimiento. La cooperativa escolar es una organización que promueve la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el desarrollo del liderazgo y una ayuda social y económica para la escuela. Los entrevistados coinciden en que es importante que la cooperativa permanezca en el plantel escolar. El director de CENG Coop refiriéndose a la cooperativa como una organización que asiste a la escuela señaló lo siguiente:

Lo primero, es que ellos son socios dueños, ya ellos cuando terminan su cuarto año se van con un dinerito que no tenían. Lo segundo, empiezan a tomar decisiones, son líderes para el futuro esto le va creado a ellos como líderes. También la cooperativa acostumbra todo los años a dar unas donaciones a la escuela, ya sea día de logros, donde reconocemos los estudiantes por diferentes

talentos, cuadro de honor para los estudiantes más aventajados académicamente. También acostumbra, por ejemplo, los bancos que yo tengo en el aérea oeste fueron donados por la cooperativa y sus socios. Se han donado múltiples cosas a la escuela. Lo ultimo fue junto al consejo escolar se donó la caseta de la guardia escolar que está en construcción, gracias a los donativos que los socios dueños quisieron darle a la escuela. Pero más que todo, yo lo que puedo ver en el aérea del cooperativismo es las destrezas que esto niños salen de aquí, son unos la gran mayoría de estos nenes, como le dije a principio salen lideres para el futuro. No solo del movimiento cooperativista, son líderes que proyectan otras experiencias en el futuro.

El director de Patria Latorre señaló la importancia de impartir el curso de cooperativismo en la escuela. Indicó lo siguiente:

El curso de cooperativismo como tal porque es un factor educacional, educativo para nuestros estudiantes sean o no sean cooperativista entonces tienes la opción de aprender. Y acuérdesese que las cooperativas dentro de nuestro sistema de vida son un factor muy importante en nuestras comunidades. La gente en las cooperativas tiene unas opciones que no tienen necesariamente en los bancos comerciales. Y nosotros vamos creando en los estudiantes la responsabilidad, el conocimiento, la experiencia para que ellos trabajen su cooperativa local. Pero también para cuando sea adultos sepan como participar activamente en las cooperativas de su comunidad.

Y en un argumento similar el director de MGG Coop reflexionó en cuanto a cuál era el fin de la cooperativa:

El fin de la cooperativa es más bien. Educar a nuestros jóvenes en el área de mercadeo y comercio. Fomentar esas destrezas. Que ellos puedan vivir lo que es hacer inventario, lo que es recoger y limpiar las áreas, mantener una tienda como tal para que ellos tengan esa vivencia para que cuando llegan al momento de establecer una carrera puedan. Establecerse el propio comerciante. Y abrir su propio negocio.

Los directores de Airus Coop, Palomas Coop, Manuel Méndez Liciaga concuerdan igualmente en que la cooperativa provee múltiples beneficios a la comunidad escolar a pesar de las limitaciones que pueden surgir entre el cumplimiento de la política pública y la falta del tiempo adecuado para trabajar la organización educativa. En igual instancia, los directores de cooperativas inactivas reconocieron que cuando la cooperativa estaba en funcionamiento les proporcionó beneficios socioeconómicos a la comunidad escolar y los estudiantes estaban inmersos en el movimiento cooperativo de la escuela. La directora de la cooperativa inactiva Don Demetrio señaló que la cooperativa fomenta el sentido de pertenencia en la escuela, ayuda en la toma de decisiones, se desarrolla el sentido de responsabilidad social y se restaura la cooperación. Cada uno de estos valores son importantes dentro de la comunidad escolar porque mejora la calidad de educación y lleva al éxito escolar.

### **¿Cómo se desarrolla el liderazgo de los estudiantes que participan de una cooperativa escolar?**

La meta de las cooperativas juveniles dentro de los planteles escolares es servir como un laboratorio de aprendizaje para los estudiantes con el objetivo que se desarrollen como los líderes del mañana. Utilizando el protocolo de preguntas, los siete estudiantes

socios de cooperativas activas debían contestar seis preguntas relacionadas a su participación en la cooperativa, sus funciones como miembro de la Junta o un Comité, los beneficios que la cooperativa aporta a la comunidad escolar, los cambios y transformaciones que la cooperativa ha promovido en la escuela, su relación con el maestro consejero y si el maestro ayuda en su desarrollo como líder estudiantil. Cada uno de los estudiantes entrevistados indicaron que cuando se convierten en socios de la cooperativa juvenil escolar tienen que participar activamente de la organización y se espera de ellos la promoción de valores como responsabilidad social, democracia participativa, compromiso con los demás, ayuda mutua, entre otros. Todos esos valores les hacen crecer como individuos y les ayudan a desarrollar su liderazgo juvenil.

### ***Socios-miembros de la Junta de Directores y Comites de la Cooperativa Escolar***

Los miembros de la Junta de Directores y Comités de las cooperativas estudiadas indicaron que la cooperativa es el instrumento que los ha desarrollado como líderes en su escuela. La presidente de Airus coop indicó que su trabajo es asistir a la maestra en todo lo que ella necesite y dirigir la Junta de Directores. Su rol es dirigir a los estudiantes a identificar las necesidades apremiantes de la escuela. La presidenta indicó que para que la cooperativa brinde ayuda a la escuela se debe pasar por un proceso de petición. Las cartas pueden ser enviadas por cualquier miembro de la escuela, pero la solicitud debe impactar a toda la matrícula escolar. La carta tiene que ir dirigida a la Junta de Directores y ellos luego se reúnen como grupo a estudiar los pros y los contras de la petición. La presidenta señaló que sí es una necesidad y que su ayuda impactará a todos los estudiantes, por lo general la petición se aprueba unánimemente. De igual forma, sucede en las cooperativas Patria Latorre, Manuel Méndez Liciaga, MGG Coop, Manuel Fernández Juncos, CENG

Coop y Palomas Coop. El objetivo de la Junta de Directores es servir a la comunidad y ofrecer la ayuda necesaria ya sea económica o de asistencia social. Algunas de las peticiones aprobadas por la Junta de Directores son donativos a estudiantes de escasos recursos, compra de alimentos para familias necesitadas, el pago de viajes escolares donde la escuela será representada, abanicos para los salones, cámaras de seguridad para el plantel escolar, recolección de alimentos y ropas después del Huracán María, auspiciadores de eventos escolares, entre otras. Cada una de estas peticiones se dan dentro del contexto de la cooperación y el trabajo en equipo.

Cada uno de los estudiantes socios de la cooperativa incluyó en su descripción como líder y miembro de la cooperativa, el trabajar en equipo ya que para ellos la cooperativa es considerada como una familia extendida. La presidenta de Airus Coop indicó que “la directiva de la cooperativa, pues representa las necesidades de los otros estudiantes, lo que ellos quieren traer pues nosotros atendemos las necesidades y así ayudamos.” En cuanto a la secretaria de la Junta de CENG Coop ve la cooperativa como “una familia” que toma “decisiones en grupo.” La presidenta de la cooperativa Manuel Méndez Liciaga considera que es un constante “trabajo en equipo” donde se identifican las necesidades del colectivo. Lo mismo señalaron los socios líderes de las cooperativas Patria Latorre, Manuel Fernández Juncos y MGG Coop. La presidenta de Palomas Coop indicó que la cooperativa permite el “desarrollo de valores como la responsabilidad y promueve la unión entre los estudiantes”. Asimismo, cada uno de ellos señaló que la cooperativa es parte de su vida académica. Los valores como responsabilidad, democracia participativa o el trabajo en equipo son puestos en práctica en los salones de clases. Lo aprendido en la cooperativa es una extensión a su vida académica diaria. Los

valores y principios cooperativistas se extienden al salón de clase. Los estudiantes socios indicaron que la cooperativa juvenil escolar les permite practicar la cooperación con los socios y no socios de la cooperativa. Todos los maestros recalcan la importancia de aplicar los valores cooperativos en las clases académicas así que ellos deben ser ejemplos para los demás. Asimismo, los estudiantes indicaron que ser socio de la cooperativa no es un acto mandatorio sino voluntario, pero la misión de la Junta es asegurar que todas las actividades de la cooperativa impacten la entidad auspiciadora que es la escuela, por ende todas las actividades deben impactar todas las disciplinas de la escuela.

Otro aspecto que destacaron los estudiantes es cómo el maestro consejero es el guía de ellos en el proceso de toma de decisiones y en el desarrollo de su liderazgo. El maestro consejero no toma las decisiones finales, pero es el adulto encargado de educar a los estudiantes en la filosofía cooperativista y asegurarse que los estudiantes vayan desarrollando los valores cooperativistas en todas las áreas académicas. La socia-líder de CENG Coop indicó que la maestra “es bien buena con nosotros y nos ayuda a tomar decisiones en beneficio de todos”. Un señalamiento similar lo hizo la estudiante-socia de Patria Latorre cuando indicó que la maestra “ayuda en mi desarrollo como líder estudiantil” cuando me aconseja en cómo ayudar a mis compañeros de escuela, y la presidenta de MGG Coop señaló que la consejera “es muy responsable y nos ayuda a ser líderes” en la escuela. Los otros estudiantes indicaron planteamientos similares:

Siempre está al pendiente de todo, siempre es bien responsable con su trabajo tanto como el de la cooperativa y con los estudiantes. Ella nos enfatiza lo que debería ser un líder, nuestro trabajo. Debemos ser responsable siempre en la cooperativa, pues todo incluyendo lo académico. Ella es muy buena. (Airus Coop)

Mi maestra es excelente, la quiero. La cooperativa es un lugar excelente. Para mí es como un segundo hogar y todas las personas que están ahí, siempre te escuchan, siempre están ahí, especialmente la maestra ella estuvo siempre para mí siempre que necesitaba hablar con alguien me abrió sus puertas es una persona dispuesta a escucharme, es un ejemplo y realmente gracias a la cooperativa yo encontré ese lugar donde podía llenar completamente un pequeño vacío que faltaba por completar en mi vida. (Manuel Méndez Liciaga Coop)

La labor de la maestra consejera ha sido una muy responsable. Ha realizado los esfuerzos, a pesar de no contar con el tiempo, para que la cooperativa permanezca en pie y nuestros socios sigan activos. (Palomas Coop)

Otro aspecto importante que los estudiantes señalaron donde desarrollan su liderazgo es cuando participan de actividades como certámenes de poesía u oratoria (MGG Coop), representan su cooperativa en competencias a nivel Isla (Patria Latorre), llevan sus productos a actividades escolares, gubernamentales o comunitarias (Manuel Fernández Juncos), donan su tiempo a actividades culturales y sociales (Airus Coop), pero, sobre todo, participan de dos actividades claves durante el año, el reclutamiento de nuevos socios al inicio del semestre escolar y la Asamblea Anual de Socios al finalizar el año fiscal. Por lo general, esta actividad se lleva a cabo entre los meses de febrero, marzo o abril. Todo dependerá en qué momento la maestra consejera cierra el año fiscal. Sin embargo, los estudiantes son los que están a cargo de todo el proceso, el maestro solo

coloca su firma en los documentos que ellos realizan para cumplir con la exigencia de que haya un adulto monitoreando el proceso. En ambas actividades, los involucrados son los socios que componen la cooperativa. En las reuniones de la Junta se discuten, por ejemplo, las posibles fechas para los eventos, los lugares, el uso de la camisa de la cooperativa, los recursos humanos para ese año, inclusive la comida y los premios que se van a repartir en las actividades. Estas reuniones se dan una vez al mes y los presentes deben firmar las hojas de asistencia y el secretario de llevar la minuta de la reunión. Igualmente, para la Asamblea de Socios, los socios que tengan un puesto deben preparar su informe y prepararse para presentarlo en la fecha estipulada frente a todos sus miembros. Asimismo, durante la Asamblea Anual los socios participan ejerciendo su voto y proponiendo actividades o mejoras para el próximo año escolar. Durante el año, los socios han recibido talleres y charlas de cómo llevar a cabo los trabajos de la asamblea y se inician los trabajos siguiendo procesos parlamentarios. Se inicia con una lectura del Acta anterior y luego se procede a continuar con los informes financieros, la Junta y los Comité. Finalmente, se abre el espacio para solicitudes de los miembros y ellos van participando según el turno que les es asignado. Los estudiantes disfrutaban escuchar sobre los logros de su cooperativa y cómo han crecido económica y socialmente. Todas las cooperativas activas estudiadas llevan a cabo su reclutamiento de socios al inicio del año escolar y su Asamblea de Socios antes del cierre del año fiscal.

Los estudiantes entrevistados entienden que la cooperativa es una organización que debe seguir funcionando en la escuela y el maestro debe tener un poco más de tiempo para reunirse con sus estudiantes. Los estudiantes indicaron que no ven su escuela sin cooperativa. La cooperativa trae beneficios y cambios en la escuela. La presidenta de

Airus coop indicó que después que la cooperativa construyó unas mesas y bancos en el patio escolar, el ambiente fue diferente y los estudiantes estaban contentos porque tenían un lugar donde compartir y comer a la hora del mediodía. La cooperativa juvenil Manuel Méndez Liciaga se convierte en el empleador de los estudiantes del duodécimo grado, los estudiantes tienen un lugar donde hacer su práctica vocacional y una organización que promueve valores cooperativos. En la cooperativa Manuel Fernández Juncos, los socios reciclan las cajas y el material vegetativo que se descarta del comedor escolar y venden sus productos dentro y fuera de la escuela. En MGG Coop, la cooperativa juvenil es el centro de estudiantes donde éstos pueden pasar un rato agradable. En las cooperativas CENG Coop, Patria Latorre y Palomas se ofrecen meriendas y alimentos a precios módicos donde estudiantes de escasos recursos pueden comprar. Para ellos, la cooperativa es parte esencial de su día y están felices de formar parte de ella. Asimismo, identificaron a su cooperativa como un apoyo financiero a la escuela.

Resumiendo, el objetivo de una cooperativa juvenil es ser el laboratorio donde los estudiantes practiquen la cooperación y participen como socios-dueños de la cooperativa. Al convertirse en socios de la cooperativa tienen voz y voto dentro de la organización. Los estudiantes participan activamente en la toma de decisiones, las operaciones diarias de una cooperativa, el trabajo en equipo, la responsabilidad social y ética, practican la solidaridad con sus semejantes y tienen la oportunidad de convertirse en líderes de su cooperativa. Los socios pueden ser parte de la Junta de Directores o los Comités de Supervisión y Educación de la cooperativa. Al ser miembro activo y tener un puesto en la Junta o un Comité, le permite al estudiante desarrollar su liderazgo más allá de tener voz y voto en las Asambleas de Socios. Durante todo el año, el estudiante se convierte en

portavoz de su cooperativa, dirigiendo reuniones, procesos, representando la cooperativa, dialogando con los líderes de la escuela y la comunidad y durante esos eventos su liderazgo se va transformando. Los miembros de la Junta de Directores y de Comités de esta investigación han desarrollado su liderazgo a través de las posiciones que ocupan. Todos ellos indicaron que perdieron el miedo a hablar frente al público, aprendieron a trabajar en equipo, aumento su sentido de responsabilidad tanto en lo académico y el proyecto educativo de la cooperativa, y sobre todo, aprendieron a tomar decisiones en beneficio de la comunidad escolar en vez de sus intereses individuales. Para ellos la experiencia de la cooperativa es lo que más disfrutaban de estar en la escuela.

**¿Cómo es el funcionamiento en las cooperativas que llevan operando versus las que han cesado operaciones en los pasados años?**

Durante la discusión de la pregunta número dos de esta investigación se explicó cómo era la operación y funcionamiento de cooperativas activas. Sin embargo en este mismo contexto coexisten las denominadas cooperativas inactivas que han cesado operaciones por distintas razones. Anteriormente, se discutió que las cooperativas en su mayoría son operadas por maestros de la sala de clase porque la escuela ha delegado en ellos esa responsabilidad. En el Informe de Situación 2018 - 2019 publicado por COSSEC, se indicó que hay 185 cooperativas inactivas que han cesado operaciones debido a razones como la jubilación, traslado o renuncia del maestro consejero, el conflicto con otras organizaciones dentro de la escuela, el no contar con un espacio para operar dentro del plantel escolar, robo o vandalismo, reparación y reconstrucción de las facilidades escolares, cierre de escuelas, entre otros. La misión de COSSEC es identificarlas y que éstas reciban apoyo de la Comisión de Desarrollo Económico para

que puedan ser reactivadas. A continuación, la descripción de cinco cooperativas escolares que permanecen inactivas pero que su intención es volver a ofrecer servicios a la comunidad escolar. Cada una de ellas cuenta con el dinero y la voluntad de operar, pero sin dos elementos esenciales, el maestro consejero y la Junta de Directores.

### ***Ricardo Rodríguez Torres Coop***

La cooperativa escolar Ricardo Rodríguez Torres Coop, se encuentra ubicada en la Escuela Elemental con el mismo nombre en el pueblo de Florida. La cooperativa lleva inoperante desde agosto del 2018. La maestra consejera señaló que llevaba tres años operando la cooperativa hasta que comenzaron a asignarle grupos sustitutos. Cuando los maestros faltaban, la maestra tenía que sustituirlos. Las sustituciones fueron cada vez mayores hasta que terminó dejando su labor como maestra consejera. Al principio las empleadas hacían lo que podían, pero, al no haber una persona constantemente que trabajara la administración fue decayendo hasta quedar inoperante. La maestra intentó comunicar a la directora que necesitaba un tiempo para realizar las labores administrativas pero el tiempo no le fue concedido. La cooperativa cuenta con el espacio, el equipo y con el dinero para operar pero la maestra señaló que no hay una Junta de Directores en propiedad y un adulto que dirija a los estudiantes. La maestra señaló que se necesita volver a reclutar estudiantes para que constituyan la Junta de Directores y los Comités. La maestra explicó que los estudiantes que pertenecían a la Junta ya no se encuentran en la escuela porque se graduaron y otros se han ido de Puerto Rico. La maestra fue enfática al indicar que cuando la cooperativa estaba abierta los estudiantes tenían donde comprar sus meriendas, practicar valores cooperativistas y tomar decisiones

en favor de la escuela y la comunidad. La maestra culminó diciendo que espera que la cooperativa vuelva a estar en funcionamiento aunque sea con otro maestro consejero.

### ***Don Demetrio Coop***

La cooperativa escolar Don Demetrio se encuentra ubicada dentro del plantel escolar de la Segunda Unidad Demetrio Rivera Marrero en el barrio Palmarito de Corozal. La cooperativa se quedó sin maestro consejero hace seis años. El maestro consejero se jubiló y desde entonces está inactiva. La directora escolar indicó que espera poder reabrirarla aunque ha tenido muchas dificultades por la falta de documentos esenciales que permitan su reorganización. La directora continúa sus esfuerzos con la Comisión de Desarrollo Cooperativo para poder activarla y ponerla a funcionar ya que identificó un maestro que tendrá el tiempo para trabajarla.

### ***Ladi Coop***

La cooperativa juvenil Ladi Coop se encuentra en la Escuela Superior Ladislao Martínez en el pueblo de Vega Alta. Esta escuela es una con ofrecimientos vocacionales y se encuentra en el casco urbano del municipio. La cooperativa lleva tres años de inactividad debido a que no hay un maestro consejero que la atienda. La maestra consejera aceptó un puesto en nivel central y nadie volvió a operar la cooperativa. La maestra eventualmente regresó a su plaza de maestra de historia en la escuela, pero no continuó a cargo de la cooperativa por no contar con el tiempo para trabajarla. La maestra señaló que la directora escolar ha intentado reactivarla, pero el tiempo que se necesita para operarla no se contempla en la organización escolar. Asimismo señaló que la cooperativa cuenta con todos los elementos para operar ya sea con el local, inventario y dinero, pero no tiene ni maestro consejero ni la Junta de Directores. La maestra indicó

que para que pueda ser reactivada esos dos elementos tienen que estar presente y, sobre todo, hace falta que se le asigne el tiempo al maestro consejero para administrarla.

### ***Mi escenario revolucionario cooperativo***

La cooperativa escolar *Mi escenario revolucionario cooperativo* (MER Coop) se encuentra ubicada en la Escuela Superior Juan Ponce de León del pueblo de Florida. Esta cooperativa lleva inoperante dos años. El maestro consejero destacó que no tiene un local donde reunir los estudiantes y no tiene el tiempo disponible por organización escolar. Asimismo, señaló que fue movido ocho veces de lugar en el plantel porque no encontraban donde dejar la cooperativa permanentemente. La cooperativa juvenil era una de teatro donde los estudiantes necesitaban un lugar estable para practicar y crear las piezas teatrales. Asimismo, el maestro señaló que cuando se redujo el número de plazas de maestros de historia en la escuela se le asignaron cinco grupos académicos sin tiempo para la cooperativa. Finalmente, el maestro consejero dejó de atenderla porque no contaba con el tiempo ni el espacio para reunir y trabajar con los socios de la cooperativa en la creación de obras de teatro. El maestro indicó que su aspiración es que la cooperativa vuelva a estar en funcionamiento porque el proyecto era de gran ayuda a los estudiantes que participaban en ella ya que le permitía su desarrollo como líderes y futuros artistas del país.

### ***Las Trincheras Coop***

La cooperativa juvenil escolar Las Trincheras se encuentra ubicada en la Segunda Unidad José Celso Barbosa. Esta escuela se encuentra en el Barrio Asomante cerca de la Ruta Panorámica en la carretera 14 en el municipio de Aibonito. La cooperativa lleva inactiva cinco años debido a las exigencias del DE en cuanto a lo que debía venderse en

la cooperativa según señaló la directora escolar. La cooperativa escolar era trabajada por el maestro de teatro y el maestro de artes industriales. Sin embargo, el maestro consejero que estaba principalmente a cargo de ella se fue de Puerto Rico.

### **Cooperativas Activas versus Inactivas**

A lo largo de esta investigación se ha ido examinando el funcionamiento de cooperativas activas versus cooperativas inactivas. La razón primordial de la inactividad de la cooperativa se debe a la falta de dos elementos esenciales, el maestro consejero y la Junta de Directores. La cooperativa necesita tener un líder a cargo de la organización para que el proyecto funcione, y a su vez, la cooperativa no puede operar sin una Junta de Directores. Los socios son la razón de ser de la cooperativa y sin estudiantes líderes la cooperativa estará inoperante porque no hay individuos que tomen decisiones sobre la organización. Este es el caso de las cinco cooperativas inactivas y en ninguna de ellas hay una Junta de Directores ni un maestro consejero activo. Mientras estas cooperativas sigan sin estos elementos esenciales, la cooperativa continuará inoperante. Este panorama solo cambiará cuando se logre la organización de una Junta y los respectivos comités en la cooperativa y cuando se nombre a un adulto que tome la responsabilidad de convertirse en el líder y dirigir a sus estudiantes a desarrollar su liderazgo juvenil. El maestro consejero es el adulto responsable de dar asesoría y apoyo a la cooperativa para poder así cumplir con los fines y propósitos para los que fue creada.

Un aspecto central es que los estudiantes no pueden dirigirse solos ya que, para las gestiones de cuentas bancarias, permisos gubernamentales o la representación ante la escuela y la comunidad debe haber un adulto que los represente. Por tanto, las cooperativas juveniles activas que mantienen sus operaciones es porque han logrado

acuerdos y consensos con la dirección escolar relacionadas al horario y el tiempo, cuentan con un maestro consejero y una Junta de Directores activa. Asimismo, la creencia del maestro consejero en el cooperativismo como medio de transformación socioeconómica permite que el consejero continúe a cargo de la cooperativa a pesar de no contar con el tiempo disponible. Otro hallazgo importante que se desprende es que una cooperativa activa se convierte en una aliada para la escuela. La cooperativa trae grandes beneficios a la entidad auspiciadora y se mantiene un ambiente de participación estudiantil dentro de los predios escolares. Las cooperativas juveniles escolares que se encuentran inactivas aspiran a poder ser reactivadas porque cuando las mismas funcionaban ayudaban a la comunidad escolar. La cooperativa suplía unas necesidades dentro del plantel escolar ya fuese económica, social o cultural. Los directores escolares y maestros de cooperativas inactivas tienen sus esperanzas en que la política pública del DE sea modificada y se le otorgue el tiempo por organización escolar y se reevalúen las medidas restrictivas a las cooperativas en cuanto a las ventas en el plantel escolar.

Finalmente, en todos los casos aquí presentados se identifica y se entiende que la cooperativa juvenil es una organización sin fines de lucro que brinda servicios a la comunidad escolar y busca suplir unas necesidades particulares dentro del plantel escolar. Sin embargo, el hallazgo principal de esta investigación estriba en la comunicación efectiva que exista entre el director y el maestro consejero. La comunicación es esencial en el manejo y operación de una cooperativa escolar ya que el director es la persona encargada de aplicar la política pública en la escuela y es el líder que apoya y participa de los proyectos en la escuela. En igual instancia, el éxito de la cooperativa radica en la

manera que el maestro consejero puede superar los retos y obstáculos que existen al momento de dirigir la cooperativa juvenil escolar.

### **Resumen de hallazgos**

Es importante identificar los factores comunes que predominan en este contexto educativo, la cooperativa juvenil escolar. Los tres elementos estudiados, el director, el maestro y el estudiante, permiten delinear una serie de rasgos comunes a pesar de las aparentes diferencias. Cada uno de los participantes exhiben una creencia genuina en el proyecto cooperativo y una aspiración a que se puede hacer más por la escuela y la comunidad. De igual forma, estos líderes muestran una pasión y entusiasmo por lo que hacen, a pesar de los retos y dificultades que tienen que enfrentar diariamente. Por ejemplo, la falta de tiempo para trabajar el proyecto y la necesidad de llegar a consensos logísticos y de organización para mantener la cooperativa operando y abierta.

Comenzando por los directores escolares, dentro de su limitado tiempo y los múltiples roles que tienen que ejercer como líder de la escuela buscan la manera de participar y apoyar la cooperativa porque han visto los beneficios de tener esta organización dentro del plantel escolar. En cuanto a los maestros consejeros, estos entienden cuales son sus responsabilidades como docentes de la escuela y administradores de la cooperativa y buscan las mejores formas de cumplir con ambas responsabilidades a pesar de las limitaciones de tiempo que les impone el sistema. Asimismo, cada uno de los maestros siente un compromiso y respeto por el movimiento cooperativo e igualmente creen que es una vía que puede ayudar no solo a la escuela sino a la comunidad a superar la crisis social y económica que atraviesa el país. Y por último, los estudiantes socios son los ejecutores de los valores cooperativistas en la escuela. Son

ellos los que a través del trabajo en equipo y la participación democrática buscan identificar las mejores maneras de ayudar a sus compañeros y su escuela. Esta enseñanza la llevarán a lo largo de su vida y se convertirán en ciudadanos que aportan al bien del país. Resumiendo, cada uno de los participantes se siente parte de un proyecto educativo que beneficia social, económica y culturalmente su escuela.

No obstante, se debe reconocer que el proyecto no ha logrado ser exitoso en todas las escuelas. A lo largo de esta investigación se han identificado las razones principales para que una cooperativa permanezca inactiva, la falta del tiempo y/o del maestro consejero a cargo de ella y la falta de estudiantes que tengan la cooperativa funcionando. Como se observa, es sumamente importante la identificación de un líder educativo para dirigir este proyecto. El maestro es esencial para el funcionamiento de una cooperativa y el desarrollo del liderazgo juvenil. Asimismo, la relación constante entre el director, el maestro consejero y el estudiante permiten una promoción y ejecución de valores necesarios para la sociedad tales como la cooperación, la colaboración y el bienestar común. El DE debe reconocer las virtudes y alcances de las cooperativas juveniles escolares y debe priorizar un proyecto que no solo fomenta la cultura de la colaboración y el liderazgo de sus participantes, sino que actúa como un apoyo financiero y económico a la escuela. Asimismo, en esta investigación se ha validado el cooperativismo como una alternativa socioeconómica y de emprendimiento que busca mejorar la calidad de vida de los individuos.

## **Capítulo V: Discusión e Interpretación de Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones y Reflexiones Finales**

En el ejercicio de un liderazgo educativo efectivo es importante entonces moverse a un nuevo tipo de gobernanza donde los modos tradicionales de la educación que se han vuelto inviables sean sustituidos por aquellos que sean innovadores. Bolívar (2010), propone que el liderazgo de la escuela debe ser repensando en una dimensión compartida y distribuida. Es decir, no debe haber una individualización de las responsabilidades sino una dinámica colectiva de trabajo. Es muy importante que el líder educativo tenga presente cuál debe ser su objetivo al momento de dirigir una organización. Por ende, es importante que conozca cuáles deben ser los objetivos y metas que debe cumplir la organización.

En este caso, el DE debe dirigir sus esfuerzos hacia la construcción de una comunidad profesional de aprendizaje y moverse hacia una cultura colaborativa y no de competencia. El DE (2017) ha establecido como meta lo siguiente y cito:

Garantizar una educación gratuita y no sectaria, que desarrolle las actitudes, destrezas y conocimientos de todos los estudiantes para que los preparen para desempeñarse con éxito en un mercado laboral globalizado y de manera competente y con creatividad a los retos del mundo moderno, independientes, aprendices de por vida, respetuosos de la ley y del ambiente natural, y capaces de contribuir al bienestar común (Portal Electrónico).

El que un estudiante pueda contribuir al bienestar común es una destreza de vida que debe ser enseñada y practicada desde la niñez. Parrilla-Bonilla (1975) afirmó que el

cooperativismo es “un movimiento ideológico con una clara filosofía social tendente a elevar al hombre como persona y a la colectividad a sus máximos límites posibles de progreso humano” (p. 114). Por ende, la cooperación es una destreza que ayuda a cultivar una cultura de colaboración, pero ¿cómo se logra una cultura de colaboración? Bolívar (2010) afirma que es importante dejar atrás el modelo administrativo-burocrático de dirección escolar anclado en un modelo industrial y dirigir los esfuerzos hacia un liderazgo compartido centrado en el aprendizaje y la cooperación. Las cooperativas juveniles necesitan que el líder escolar tenga apertura y comunicación para lograr una cultura de colaboración entre la cooperativa y la escuela. La cooperativa es una organización autónoma, pero tiene como entidad auspiciadora la escuela, y si no existe un acuerdo de colaboración y de compromiso entre el líder escolar y el maestro consejero, no podrán ponerse en práctica de la manera más articulada posible los valores cooperativistas. Estos son valores necesarios para el mejoramiento de la cultura y la población que asiste no solo a la escuela sino a la sociedad en general (Tarazona, 2016; Antezana, 2017).

Otro asunto medular por discutir es que el 29 de marzo de 2018 se aprobó la *Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico*. El objetivo de la ley fue fijar una nueva política para Puerto Rico en el área educativa. En la ley se identificaron diversas áreas a mejorar entre las que se destacaron los presupuestos escolares, más y mejores recursos para los estudiantes, la alianza entre organizaciones sin fines de lucro, permitir a los padres y a la comunidad tener un rol más activo en la educación, descentralizar los servicios del DE, mejorar los sistemas digitales, tener un sistema de rendición de cuentas, tener una estructura más eficiente que elimina la redundancia y promover el acceso igual a la

educación. El propósito ulterior de atender estas áreas es mejorar la educación del país. Durante las dos últimas décadas, los países que han reformado sus sistemas educativos tienen como propósito mejorar la economía y la sociedad, y, sobre todo, existe un interés particular por evaluar las filosofías y creencias que fundaron sus respectivos sistemas educativos (Perellon, 2003; Breidlid, 2007; Helfenbein y Shudak, 2009, Shekari y Rahimi, 2009, Zhou y Xie 2010).

Con esto se quiere puntualizar que las cooperativas juveniles son un laboratorio donde se fortalecen tanto los lazos académicos como los comunitarios (Carta Circular 17-2016-2017, pp. 6-7). La práctica de los valores cooperativistas son el mayor logro de una cooperativa. El estudiante, a través de sus años escolares, está en contacto con la filosofía y practica el compromiso con los demás y la comunidad.

Por tanto, esta investigación dentro de los tiempos de transformación que se están viviendo es pertinente y necesaria. En igual instancia, el plan del gobierno de Puerto Rico era que para el 2018 el 100% de las escuelas públicas del país tuvieran una cooperativa escolar (Proyecto del Senado 1048, 2015, p. 1). Esta gestión fue asignada a las agencias públicas, entiéndase la CDCoop y el DE, los cuales “están obligados a gestionar la formación, organización e incorporación de cooperativas escolares en el sistema público de enseñanza de Puerto Rico”. El 16 de febrero del 2017, el Sr. Leo Torres subsecretario de Educación en ese entonces se reunió con Ivelisse Torres, comisionada de Desarrollo Cooperativo, para “evaluar medidas que refuercen el modelo cooperativo en las escuelas públicas del país” (La Perla del Sur, 17 de febrero de 2017). Asimismo, se firmó un acuerdo de colaboración con la Comisión de Desarrollo Cooperativo donde se tendría como objetivo la colaboración entre ambas agencias en favor del desarrollo del

cooperativismo como “una estrategia para al mejoramiento socioeconómico de nuestro País a través de sus estudiantes” (Programa de Estudios Sociales, 2017, p1.). Un aspecto importante es que ha habido otros secretarios de educación que han apoyado el cooperativismo juvenil como lo fue el caso del Sr. Rafael Román durante el 2013 al 2017 o la Sra. Celeste Benítez en la década del 90 (Departamento de Educación, 2017). Sin embargo, se debe puntualizar que tanto en la Ley de Reforma Educativa, el Proyecto del Senado 1048, los rotativos en línea y el Acuerdo de Colaboración se alude a la importancia social y económica que representa el modelo cooperativo. Es un modelo empresarial que promueve la colaboración y la colectividad en vez de la individualidad. Promueve valores de compañerismo, liderazgo y disciplina; y, sobre todo, la economía solidaria. El cooperativismo ha probado ser una herramienta que contribuye al bienestar social y económico de un país.

Ahora, aludiendo al caso de la economía puertorriqueña, es importante resaltar que, en 2017, el ex gobernador de Puerto Rico, Ricardo Roselló, declaró la quiebra del país con el fin de reestructurar la deuda millonaria de \$70.000 millones que adeudaba a diferentes acreedores (BBC, 3 de mayo de 2017). Se puede decir que, desde hace más de una década, Puerto Rico se encuentra sumergido en una depresión económica profunda que trasciende hasta el ámbito social. Si la parte económica de un país se ve afectada, esta afección trasciende hasta sus ciudadanos. Asimismo, se sufre el embate del Huracán María que azotó la Isla el 21 de septiembre del 2017 sumiendo más a Puerto Rico en la crisis. López Moreno, en un artículo publicado el 31 de diciembre en El Nuevo Día, mejor no pudo describir la situación del país al final del año:

El año 2017 será recordado en nuestra historia política, económica y social como el “año del huracán María” y el interregno provocado en todas las instancias de la vida cotidiana de nuestro Pueblo. Será un antes y un después de “María” para los individuos, las instituciones públicas y privadas. Toda una sociedad mirando hacia un futuro colmado de muchas interrogantes.

El 2018 comienza con un nuevo Plan Fiscal, una litigación cuestionando la constitucionalidad de la Junta de Supervisión Fiscal (JSF), una reforma contributiva federal con un Puerto Rico “foráneo o extranjero”, pueblos con falta del servicio de energía eléctrica y un país con menos población, 22,000 estudiantes menos matriculados en el servicio público de un semestre escolar a otro, menos empleos, menos negocios, menos recaudos fiscales. Con un gobierno azotado por la debacle administrativa y de infraestructura gubernamental causada por la falta de experiencia en la gobernabilidad de un país destrozado por “Irma y María” y una quiebra financiera y fiscal.

Por tanto, como ciudadanos responsables existe la obligación moral de identificar alternativas económicas y sociales que redunden en beneficios de más personas a corto y largo plazo. Una empresa cooperativa es un modelo alternativo de negocios que ha probado ser efectivo en Puerto Rico. Las cooperativas escolares han probado ser un medio económico solvente para las escuelas que cuentan con una, ya que estas tienen activos que ascienden a \$2, 714, 566. 62 y \$1, 913, 325.77 de capital, en reservas y sobrantes (COSSEC, 2019). Asimismo, las cooperativas brindan servicios importantes a sus socios lo que redunda en toda la comunidad escolar. En el aspecto social, la cooperativa cumple

una labor dentro de la escuela y la comunidad porque identifica necesidades que puede suplir ya sean monetariamente o con trabajo comunitario. Las cooperativas son organizaciones cuyo fin es brindar apoyo financiero y social a la entidad auspiciadora. Como se puede ver, en los tiempos de crisis, la cooperativa juvenil es una alternativa real y viable que trabaja en favor de la comunidad y el bien de sus ciudadanos. Las cooperativas juveniles son “el laboratorio escolar que produce los líderes del mañana que habrán de ocupar lugares de importancia en nuestro país” (Informe positivo P. del S. 1048, 2015, p. 19).

Teniendo presente el modelo cooperativo como alternativa empresarial, se discute brevemente el concepto de emprendimiento social el cual recoge perfectamente el objetivo de los líderes que asumen la responsabilidad de dirigir una cooperativa. Schumpeter (1943) definió al emprendedor social como aquella persona que busca siempre innovar para la búsqueda de nuevos mercados, identifica nuevas necesidades o formas diferentes de hacer las cosas; mientras que Drucker (1984) lo presenta como la persona que centra su foco en la búsqueda y explotación de oportunidades. El líder que decide dirigir una cooperativa se considera a sí mismo un emprendedor social porque busca lo mejor para la escuela y su comunidad. La cooperativa juvenil es un modelo de negocio viable fundado sobre una economía solidaria, la cual se refiere principalmente a las relaciones de producción y distribución que están organizadas por el principio de solidaridad y no persiguen el lucro (Spicker, Alvarez, Leguizamón y Gordon, 2009; Razeto, 2010). Este principio de solidaridad es lo que lleva a la organización actuar como un todo. Por tanto, el modelo cooperativo es una vía alterna de negocio la cual ha

probado funcionar en tiempos de crisis económica, que a su vez se distancia del neoliberalismo económico.

Observando el panorama internacional, el modelo cooperativo emerge como un medio económico en crecimiento. Rugerri, Novaes, y Sardá de Faria (2012) propusieron el modelo cooperativo como una alternativa de recuperación económica en tiempos del neoliberalismo. Los autores reunieron una serie de experiencias cooperativas a lo largo de América Latina que han logrado recuperar la esencia del cooperativismo y la autogestión. Un ejemplo discutido es el caso de la Cooperativa de Trabajo de Hotel B.A.U.E.N. en Argentina. Esta cooperativa logró, mediante el modelo cooperativo, transformar las cooperativas de trabajadores en Buenos Aires y sacar de la crisis a los trabajadores de ese sector. Otro asunto que los autores discutieron fue el aumento de las cooperativas de trabajadores en Brasil y Uruguay, las cuales lograron recuperar la economía de los trabajadores durante momentos de crisis económica. Un caso muy relevante en cuanto a la recuperación económica mediante el modelo cooperativo es la Cooperativa Mondragón en España. Esta empresa vasca que fue fundada por el cura José María Arizmendiarieta. A mediados de los cincuenta logró desarrollar un modelo de relaciones laborales basado en la solidaridad, la propiedad compartida y el reparto equitativo de beneficios (Cancelo, 1999). Esta empresa ha logrado en los últimos años batallar con el desempleo en la zona readaptando sus valores principales de cooperativismo. Esta cooperativa está integrada por 103 cooperativas, 125 fábricas en el mundo, 8 fundaciones (educativas), una mutua, un banco (Laboral Kutxa) y 13 empresas de servicios internacionales, las cuales han logrado superar los obstáculos en tiempos de crisis (El País, 31 de marzo 2016).

El cooperativismo es una alternativa viable en la escuela que trae beneficios educativos, sociales y económicos a corto y a largo plazo. Por tanto, con esta investigación cuyo propósito fue examinar el liderazgo educativo del maestro consejero a cargo de una cooperativa escolar también se logró estudiar los beneficios del cooperativismo juvenil en las escuelas de Puerto Rico y cómo las cooperativas juveniles escolares son un modelo alternativo de economía social y solidaria.

**Cooperativa juvenil escolar: Organización educativa que desarrolla el liderazgo educativo, promueve el liderazgo juvenil y es un apoyo socioeconómico en la escuela.**

Al culminar esta investigación se confirma que la cooperativa juvenil escolar es una organización educativa que permite el desarrollo de líderes y permite el ejercicio de un liderazgo educativo por la naturaleza de su filosofía. Los directores escolares y los maestros consejeros indicaron que a pesar de las dificultades o retos que se pueden tener estando a cargo de una cooperativa juvenil los frutos de sus esfuerzos se ven reflejados cuando los estudiantes participan y promueven los principios de cooperación y ayuda en el plantel escolar. En igual instancia, señalaron que aunque la cooperativa es complicada y supone un reto administrarla es importante lograr el desarrollo de una cultura de colaboración y cooperación entre todos los involucrados. Esta cultura permitirá servir y ayudar a la escuela, el cual es el fin de la cooperativa juvenil.

El liderazgo compartido ha tomado auge en la última década debido a que estimula el compartir, la participación de sus miembros y promueve principios democráticos dentro de la organización (Shava y Tlou, 2018). Castillo, Puigdellivol y Atúnez (2017) establecieron que el liderazgo compartido se dará en la medida en que todos los actores sociales en la escuela participan de la organización, pero el maestro será

esencial en dicho proceso. Los maestros son las piezas claves entre la dirección y la comunidad escolar. Las comunidades escolares están en constante cambio y crecimiento y es muy importante movernos a nuevos tipos de gobernanza que promuevan la colaboración y la distribución del liderazgo (Bolívar, 2012). En un argumento similar, Maureira, Garay y López (2015) identificaron que la inclusión de todos los participantes en un proyecto educativo común creará un clima de confianza y apoyo dentro de la escuela.

Se puede señalar que la cooperativa juvenil es un contexto educativo donde se desarrolla toda una gama de valores participativos que promueven una sociedad colaborativa, equitativa e inclusiva. Esta organización fundada sobre los principios cooperativistas de participación democrática, responsabilidad social y ética permiten el desarrollo de valores replicables en las escuelas y promueven una cultura de colaboración y trabajo en equipo. La cooperativa juvenil escolar como proyecto educativo promueve el desarrollo de un liderazgo compartido entre sus participantes ya sean directores, maestros, estudiantes y toda la comunidad escolar. Un ejemplo de esta inclusión y participación se ve cuando los maestros consejeros de las cooperativas estudiadas incluyen al director en los planes de la cooperativa con el propósito de promover la participación y la cooperación dentro de la organización. Asimismo, los directores mantienen una cultura de apoyo hacia el maestro y el proyecto cooperativo. Por ejemplo, la maestra de CENG Coop lo describe de la siguiente manera:

Si tengo algún proyecto, en que la cooperativa quiera participar, que es de la escuela, pues entonces yo le digo Mr. “tengo este plan” y él me escucha, y casi nunca recibo un no de su parte porque en eso él, así como te digo una cosa te digo

otra, en eso él me da mi oportunidad. Yo me siento libre, él no es una piedra de tropiezo para mí en cuanto a la cooperativa, y eso que quede claro. Gracias a Dios en ese aspecto yo me siento en libertad porque yo sé hasta donde yo puedo llegar y siempre consultándole con él pues cuando voy a trabajar con la cooperativa.

En el caso de la maestra consejera de Manuel Méndez Liciaga indicó que los estudiantes practicantes de la cooperativa son seleccionados en conjunto con la directora escolar y comentó que “la directora es pro-cooperativa”. La directora ayuda, apoya, cede tiempo, y participa de las actividades. Igualmente, en la cooperativa Patria Latorre, la maestra señaló que los directores “apoyan el proyecto y siempre están dispuestos a ayudar”. Y, el mismo caso se repite en las cooperativas Airus y Palomas, los directores están siempre a la disposición de la cooperativa y los estudiantes.

Vázquez, Martínez y Veitía (2010) propusieron que para lograr cambios significativos es muy importante tener en cuenta el colectivo. La colaboración y la búsqueda del consenso será la solución a los problemas presentados. A su vez, propusieron que un líder debe crear un ambiente favorable y situaciones positivas para que se logren los objetivos de la organización. Castillo (2011) y Gómez-Hurtado (2013) coinciden en que cuando hay inclusión de todos los sectores que componen la escuela se logra una transformación. La cultura de colaboración y cooperación transmitida a través del liderazgo compartido genera un ambiente escolar positivo. Sin embargo, cuando las decisiones se vuelven arbitrarias y unilaterales inician los conflictos y resaltan las frustraciones.

Los maestros consejeros de cooperativas inactivas indicaron que la inoperación de su cooperativa se debe a situaciones que están fuera de su control como maestro. Por

ejemplo, en el caso de las cooperativas inactivas Ladi, MER, y Ricardo Rodríguez, la decisión final de cerrar la cooperativa fue del director ya que en la organización escolar no se podía disponer de un recurso para operar la cooperativa. Los directores escolares, señalaron que la situación tiene que ser resuelta por el DE porque ellos no pueden ir por encima de la carta circular y la política pública del departamento. La ausencia de una solución al problema crea malestar y frustración en los maestros porque ellos no están dispuestos a trabajar la cooperativa sin el tiempo disponible. La maestra consejera de Ladi Coop señaló lo siguiente:

La agencia pretende que el docente lo trabaje como si fuese un ministerio y la realidad es que es un trabajo más y que debe ser compensado de tal manera. Así que mientras sigamos bajo las condiciones actuales, el profesor haga un examen de conciencia de realmente si vale la pena o no continuar dando la milla requeté extra y que tome decisiones.

En las cooperativas inactivas MER y Ricardo Rodríguez, los maestros consejeros también muestran su frustración porque consideran que no se puede trabajar la cooperativa y tener cinco grupos al mismo tiempo. El trabajo para realizar es mucho porque ellos tendrían que utilizar de su “tiempo personal y familiar para trabajar la cooperativa” y los mismos no están dispuestos a hacerlo. En el caso de Don Demetrio, la directora comentó que “haría todo lo posible por otorgar el tiempo al maestro”. Ella reconoce que es mucho trabajo y que siempre se puede buscar la manera de justificar al menos una hora en la organización escolar. En cuanto a las Trincheras Coop, la directora señaló que el DE debe ser más agresivo con los negocios que colindan con la escuela para que las cooperativas puedan ser exitosas.

La frustración que presentan los maestros consejeros y hasta cierto punto los directores de cooperativas inactivas están relacionados a la ausencia de soluciones prácticas como la comunicación y el consenso entre ambas partes. El maestro no puede decidir si la cooperativa se mantiene funcionando porque es una decisión de la dirección escolar mientras que el director escolar es el único individuo dentro de la escuela que puede solucionar los problemas de falta de tiempo y de organización escolar. El maestro espera que el director pueda traer soluciones al problema para así continuar el funcionamiento o la reactivación de la cooperativa. De la misma manera, los directores aluden a que la falta de tiempo y la indisponibilidad de un recurso para dirigir la cooperativa debe ser un problema resuelto desde la administración central porque son ellos los encargados de modificar las políticas públicas y de contratar los recursos humanos. Se puede inferir que los maestros desean que se identifiquen alternativas, y por consiguiente, que haya una comunicación más efectiva en la resolución de problemas. Sin embargo, los maestros de cooperativas activas aludieron a que existe una comunicación constante con el director escolar. Los maestros reconocieron que su cooperativa se mantiene funcionando porque existe una comunicación efectiva entre ellos y un compromiso con el proyecto cooperativo. La directora de Palomas Coop describió esa comunicación como una “relación de confianza, de respeto y compromiso”.

Bender Sebring (2017) identificó el liderazgo escolar como el primer catalizador para lograr el éxito escolar. La profesora investigó porqué había algunas escuelas exitosas y otras no en el estado de Chicago. Ella propuso cinco apoyos esenciales que deben ser ejercidos dentro de una escuela: el liderazgo como impulsor del cambio, la capacidad profesional de sus docentes, el vínculo entre escuela y las familias, un clima de

aprendizaje centrado en los estudiantes y una orientación educativa que los desafíe con altas expectativas. Este sistema de apoyos permite que la comunidad escolar desarrolle confianza en el líder. Un aspecto que la autora discute dentro del logro del éxito escolar es como debe haber un “flujo continuo de información” (p. 116). El líder debe ser un facilitador y tener un liderazgo inclusivo. Asimismo, encontró que los directores que creaban vínculos con la familia y la comunidad lograban cambios significativos en la escuela. Lo mismo sucede con la cooperativa escolar, el director debe asumir la cooperativa como parte integral de su escuela. Debe verla como un apoyo continuo donde se puedan extender los lazos con los estudiantes, familiares y la comunidad. Los maestros consejeros que tienen sus cooperativas cerradas o inactivas anhelan volver a reabrirla porque, según ellos, la cooperativa generaba un ambiente positivo en la escuela y los estudiantes sentían pertenencia a la misma.

El desarrollo del liderazgo juvenil es otro resultado directo de contar con una cooperativa en la escuela. Los estudiantes-socios desarrollan el liderazgo a través de su participación del laboratorio cooperativo ya sea como miembro de la Junta de Directores, los Comités o socios de la cooperativa. Tanto los maestros consejeros como los directores, ya sea de una cooperativa activa o inactiva, indicaron que cuando el estudiante se involucra en las actividades de la cooperativa y la escuela, ven esa relación como una de pertenencia e incluso de relación familiar. Igualmente, los estudiantes indicaron que disfrutaban ser parte de la organización porque sienten que su colaboración aporta al mejoramiento escolar. Durante las reuniones de la Junta o las Asambleas de Socios, los estudiantes son los que toman decisiones en favor del bienestar de su escuela. La participación directa del estudiante con la filosofía cooperativista permite el desarrollo de

valores educativos, sociales, económicos, y estrecha lazos comunitarios en el lugar que sirve ya que son ellos los individuos que deciden en favor del bienestar común.

Marchand (1961) promotora del cooperativismo en el sistema educativo de enseñanza de Puerto Rico entendía que educar a los alumnos en la filosofía cooperativista funcionaría como un laboratorio donde ellos pondrían en práctica destrezas de comunicación y solución de problemas. Asimismo, tendrían una mejor comprensión de la vida, la justicia social e incluso mejoraría la salud física, mental y espiritual de los estudiantes. Santiso (1974) Díaz de la Rosa (2010) Flores y Escárcega (2017) y Montenegro (2017) coinciden igualmente en que el movimiento cooperativo permite el desarrollo de roles y valores importantes en la sociedad. En igual instancia señalaron, que a pesar de que el cooperativismo tiene sus inicios en el Siglo XIX, aún sus principios y valores filosóficos siguen siendo relevantes y promueven cambios positivos en la escuela.

Cada uno de los estudiantes de esta investigación señaló que la cooperativa es parte de su desarrollo como estudiante y líder. Por ejemplo la presidenta de Manuel Méndez Liciaga comentó que antes ella no se atrevía hablar en público ni dirigirse a un grupo pero al convertirse en presidenta de la cooperativa fue perdiendo el miedo a hablar y se fue desarrollando como líder en la cooperativa y en el salón de clase. Hoy día le da gracias a la maestra consejera por animarla a convertirse en socia de la cooperativa escolar. El mismo caso se repite en todas las cooperativas donde los estudiantes indicaron sentirse mejores estudiantes y líderes de la escuela. Los estudiantes pertenecientes a escuelas superiores indicaron que la cooperativa será el lugar que más van a extrañar cuando culminen su 4to año y en el caso de los estudiantes de escuela elemental e intermedia ellos esperan que la próxima escuela tenga una cooperativa escolar.

Otro hallazgo importante es que la cooperativa no solo fomenta la cultura de la colaboración y el liderazgo de sus participantes, sino que actúa como un apoyo financiero y económico a la escuela. A lo largo de esta investigación se ha discutido que el cooperativismo surge como una alternativa socioeconómica que busca mejorar la calidad de vida de los individuos. Asimismo, las leyes y organizaciones cooperativistas creadas bajo el gobierno de Puerto Rico a principios del siglo XX tenían como objetivo utilizar el modelo cooperativo como medio de emprendimiento económico y social. Dicho propósito tiene mayor relevancia hoy día debido a los tiempos de crisis que se están viviendo en la Isla. Un ejemplo de esto es cómo las cooperativas en Puerto Rico continúan en crecimiento y siguen siendo un aporte socioeconómico al país a pesar de la crisis fiscal (El Nuevo Día, 24 de mayo de 2017). Asimismo, COSSEC (2019) señaló en su último informe que las finanzas de las cooperativas juveniles en 2018 ascendieron a un total de \$2, 714, 566.62 en activos. Estas noticias surgen luego de que Puerto Rico recibiera el embate del peor huracán en su historia y la economía del país continúa sumida en la depresión. La cooperativa a través del ejercicio de la cooperación y la colaboración logra ser parte del mejoramiento socioeconómico de la escuela.

Marx (1848) planteó que la práctica del bien común tiene una estrecha relación con la vida en sociedad y la economía global. Marx entendía que el individualismo infundado por las ideas capitalistas había erosionado la práctica de la cooperación. Para Marx, la cooperación es un principio que debe ser practicado y replicado en todos los sectores sociales. Dentro del contexto de las cooperativas juveniles escolares se pone en práctica ese principio de cooperación que impacta a todos los que forman parte de ella. Barnard (1938) en una propuesta similar entendió que las organizaciones debían

funcionar como sistemas cooperativos y no como productos mecánicos. Para el economista, la mejor forma de hacer funcionar el sistema es asegurando la cooperación mediante un trato justo entre ellos. Igualmente, mundialmente el modelo cooperativo ha probado ser uno efectivo que permite el desarrollo económico del lugar donde se establece y responde al mejoramiento de la calidad de vida y la justicia social de sus participantes (Organización Internacional del Trabajo, 2015; UNESCO 2016; Cooperativas de las Américas; 2019).

Este mejoramiento socioeconómico se puede ver a través de los informes financieros y Asambleas Generales de las cooperativas juveniles aquí estudiadas los cuales evidencian la aportación económica y social que la escuela recibe durante el transcurso del año fiscal. En la ley 220, se estipula que la cooperativa debe contar con tres reservas y las mismas se establecerán con las ganancias netas de la cooperativa. La **reserva social** no será menor al 10% y debe llegar al 30% y no es repartible. La **reserva de servicios** se nutrirá del 10% de las ganancias y se utilizará para educar a socios y no socios, servicios comunitarios y se puede añadir otras necesidades según disponga la ley. Finalmente, la **reserva de donativos** a la entidad auspiciadora será el 30% de las ganancias netas y está sé utilizará para suplir las necesidades de la entidad siguiendo el reglamento interno de la cooperativa y la previa autorización de la Junta de Directores. En la siguiente figura (**Ver figura 2**) se pueden visualizar tres ejemplos sobre la aportación económica de la cooperativa a la entidad auspiciadora:

*Figura 2: Estado de Reservas Activos 2018-2019*

| <b>Cooperativa</b> | <b>Total de Activos</b> | <b>Reserva Social</b> | <b>Reserva<br/>De servicios</b> | <b>Reserva Entidad<br/>Auspiciadora</b> |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|---|
| <i>Airus Coop</i>  | \$28,024.96             | \$3,267.90            | \$1,675.27                      | \$2,132.45                              |
| <i>MGG Coop</i>    | \$26,474.61             | \$4,477.56            | \$5,203.66                      | \$3,653.93                              |
| <i>CENG Coop</i>   | \$13,819.18             | \$4,178.25            | \$3,370.25                      | \$2,556.73                              |

Asimismo, es deber de las cooperativas escolares llevar un registro de los ingresos y desembolsos de la cooperativa diariamente, así como tener un informe financiero anual. COSSEC, quien es la entidad que se encarga de monitorear el funcionamiento y operación de las cooperativas a nivel Isla, indicó en su último informe que las entidades auspiciadoras (escuelas) a nivel Isla se han beneficiado de esta reserva grandemente. Algunos donativos fueron para talleres a la comunidad y al personal escolar, actividades deportivas, día de logros, Semana de la Puertorriqueñidad, mejoras a la cancha, aportación de materiales escolares, ayuda comunitaria, donativos, entre otros. De igual forma, las cooperativas aquí investigadas respaldan la información acopiada por esta agencia gubernamental y se han discutido anteriormente sus aportaciones a la escuela. Por ejemplo, las donaciones del sistema de seguridad a la Escuela Superior Fernando Suria en Barceloneta por parte de Airus coop, la instalación de abanicos a salones en la Segunda Unidad Martín García Guisti en Toa Baja, la compra de materiales escolares para la Segunda Unidad Ramón A. Ayala en el pueblo de Comerio o las distintas donaciones y ayudas a estudiantes y a las escuelas, Superior Ileana de Gracia en Vega

Alta, Superior Patria Latorre y Vocacional Manuel Méndez Liciaga en el pueblo de San Sebastián.

### **Conclusiones**

La cooperativa juvenil escolar es una entidad educativa que apoya a la escuela y a través de sus participantes se fomenta la cooperación y colaboración. Cada uno de ellos juega un rol importante, el maestro consejero es quien guía a la organización mediante su liderazgo educativo, el director es quien apoya el proyecto y los estudiantes son los que toman decisiones en favor de la comunidad escolar. Todos ellos, como colectivo, son los que a través del acto de la cooperación y la colaboración promueven un ambiente escolar distinto y exitoso. De igual forma, las relaciones de cooperación permiten que se desarrollen contextos de participación ciudadana y democrática.

Dewey (1975) afirmó que la educación de un alumno no debe limitarse a la interacción con un maestro o un libro, sino que este debe tener otros espacios donde pueda tener experiencias que le permitan poner en práctica el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Ser parte de la cooperativa no solo le permite al alumno ser parte de un grupo sino tener la experiencia de vivir y pensar críticamente. La cooperativa como laboratorio igualmente le permite al alumno fomentar la cooperación más que la competencia. El alumno que es parte de la cooperativa trabaja para lograr un objetivo común. Las destrezas sociales que predominan están ancladas en los principios y valores que buscan un cambio social y económico para la comunidad escolar. En igual instancia, las cooperativas escolares son el cimiento para actividades emprendedoras donde no se persigue el lucro sino el bienestar de la organización y sus miembros.

Para concluir, la cooperativa escolar es un espacio social donde todos los que participan de ella están sumergidos en un proceso de acción e interacción constante que le permite el desarrollo del liderazgo compartido y distribuido. La entidad actúa como un conjunto logrando así ser efectivos dentro del plantel escolar. Los directores, maestros y estudiantes de esta investigación aseguran que la cooperativa es una organización que beneficia a toda la comunidad escolar. Algunos de los participantes describieron su cooperativa como “la ayuda ideal”, que “aporta al bienestar común de la escuela”, donde “los estudiantes ven el fruto de esas ganancias” y donde siempre se escuchan “a las personas que quieren unirse” a ella, donde hay “oportunidades de crecimientos” y es un “estilo de vida” en donde “se fomenta y se ponen en práctica los valores sociales”.

En igual instancia, se debe reconocer que el plan del gobierno por lograr que cada escuela tenga una cooperativa no ha sido completado y debe existir un compromiso de parte del DE por continuar con esta labor educativa. Por ende, es imperativo retomar este plan de desarrollo y fomento de las cooperativas en las escuelas porque son un apoyo continuo al plantel y a la comunidad que sirven. Finalmente, reconocer que el maestro consejero ejerce un liderazgo educativo efectivo porque logra las metas y propósitos de la organización. El maestro logra mantener su cooperativa activa y funcionando independientemente de no contar con una herramienta didáctica y el tiempo suficiente disponible solo con los recursos a su alcance. Por ende, las conclusiones finales de este estudio son:

1. Las cooperativas juveniles escolares son pilares sociales y económicos dentro de las escuelas a pesar de los retos que existen cuando un maestro de la sala de clase es quien dirige y administra la cooperativa juvenil.

2. El director escolar juega un rol central en el éxito de la cooperativa porque es quien apoya al maestro consejero en la promoción del cooperativismo en la escuela y el ejercicio de su liderazgo administrativo, estratégico, didáctico y comunitario.
3. El maestro consejero utilizando estrategias como la organización diaria, la colaboración, el trabajo en equipo y el compromiso con el proyecto le permiten superar los retos y obstáculos que pueden presentarse a lo largo del año escolar y ejercer así un liderazgo educativo efectivo y demostrando la capacidad emprendedora de los estudiantes.
4. Los estudiantes desarrollan su liderazgo a través de la participación constante y diaria como socios y miembros activos de las cooperativas escolares y como modelos de emprendimiento solidario.
5. La escuela, que tiene una cooperativa juvenil activa genera recursos económicos y se promueven valores cooperativos tales como el trabajo en equipo, la ayuda mutua, la preocupación por los demás, la solidaridad y su capacidad para crear vínculos con su entorno y comunidad.
6. Los maestros expresaron con total claridad, que asumieron la dirección de las cooperativas con una limitada orientación recibida por la Comisión de Desarrollo Cooperativo y sin disponer de herramientas didácticas que los guiaran en el proceso de liderar la cooperativa. Fueron autodidactas en el ejercicio de su liderazgo al enfrentar cada situación.
7. Las cooperativas inactivas cuentan con recursos económicos y de infraestructura para reanudar operaciones. El liderazgo estratégico del director

y la disposición para lograr consensos relativos a temas logísticos de tiempo y organización funcional con los maestros consejeros permitirán la reactivación de las cooperativas juveniles escolares.

8. Las escuelas en Puerto Rico continúan con una organización escolar muy rígida y el Departamento de Educación debe reconocer que existen otras formas de reorganizar las escuelas para proveer alternativas a proyectos educativos no tradicionales, y de emprendimiento solidario como modelo de negocios y de desarrollo económico y social.

### **Recomendaciones e Implicaciones a favor de las Cooperativas Escolares**

Esta investigación no estaría completa sin señalar una serie de recomendaciones e implicaciones que encaminen a disminuir los retos y limitaciones que pueden experimentar los maestros consejeros de cooperativas juveniles. Los maestros han asumido de manera voluntaria la responsabilidad de administrar y dirigir una cooperativa porque han experimentado los beneficios ulteriores de este proyecto solidario que impacta a toda la comunidad escolar. Las cooperativas son organizaciones sin fines de lucro dentro de los planteles escolares, las cuales necesitan un apoyo constante tanto del sistema público de enseñanza así como de entidades universitarias y agencias gubernamentales del país. Algunos de estos beneficios son la retención de estudiantes en el plantel escolar, el desarrollo del liderazgo juvenil, el sentido de pertenencia, los donativos a la entidad auspiciadora (la escuela) o las aportaciones económicas a la comunidad (COSSEC, 2019). Por tanto, debe existir un interés y compromiso de parte de estas entidades en favor de mejorar la organización y la logística de esta organización educativa, la cooperativa juvenil escolar.

### ***Departamento de Educación***

El DE inició una serie de cambios al sistema educativo cuando fue aprobada en 2018 la *Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico*. El propósito ulterior de esta ley era mejorar la educación del país en distintas áreas, pero, sobre todo, mejorar la estructura del sistema logrando una mayor inclusión de los miembros de la comunidad. Dentro de esta reforma educativa es importante reconocer a la cooperativa escolar como una organización sin fines de lucro que promueven la participación de todos y es un medio de emprendimiento socioeconómico que impacta la vida de los jóvenes en la escuela. Según los líderes gubernamentales, las cooperativas son el laboratorio escolar que “produce los líderes del mañana que habrán de ocupar lugares de importancia en nuestro país” (Cámara de Representantes, 2015, p. 19). Asimismo, promover el desarrollo y mejoramiento de las cooperativas escolares permiten la continuación del plan y la aspiración de que cada escuela tenga una cooperativa juvenil.

La primera recomendación al DE, es reactivar un programa de Educación Cooperativista. El Programa de Estudios Sociales es el programa que tiene bajo su tutela el proyecto de las cooperativas juveniles. El curso de cooperativismo pertenece al currículo de Estudios Sociales y se ha delegado la función de atender las cooperativas a los maestros de estudios sociales. Sin embargo, en esta investigación ha quedado evidenciado que los maestros consejeros de las cooperativas juveniles pertenecen a distintos programas académicos. El DE puede designar un programa interdisciplinario exclusivamente para el manejo y desarrollo de las cooperativas juveniles escolares como existió bajo la Sra. Amalia Marchand en la década del 60’, el cual fue muy efectivo y ayudó en el desarrollo del movimiento cooperativo en las escuelas. No hay necesidad de

crear puestos nuevos sino reasignar y reubicar personal capacitado y conocedor del movimiento cooperativo para que se atiendan las cooperativas juveniles escolares que existen en los planteles escolares en Puerto Rico. Asimismo, hay una necesidad de brindar un apoyo a las cooperativas que han quedado inactivas por la falta de un maestro consejero y una Junta de Directores. Es importante señalar que estas cooperativas cuentan con los fondos para reanudar sus operaciones, pero no tienen los elementos esenciales para operar.

La segunda recomendación va dirigida al diseño de una carta circular que promueva el cooperativismo en todo el sistema público de enseñanza. El documento tendría como propósito identificar al cooperativismo como una alternativa de emprendimiento social y económico. Las cooperativas juveniles escolares se convertirían en una herramienta que ayudaría en la resolución de problemas tales como la falta de solvencia, ingresos y servicios en las escuelas del país. En esta investigación quedó demostrado que las cooperativas no solo aportan a la escuela, sino que han ayudado a la comunidad y han participado en la recuperación del país después del Huracán María. De igual forma, el cooperativismo es un medio de emprendimiento social y económico que beneficiará a largo plazo la escuela. Asimismo, se debe incluir a la cooperativa escolar en la carta circular de organización escolar. Esta inclusión permitirá identificar el recurso humano que dirigirá y administrará la cooperativa de la escuela durante el año escolar. Lo que permitirá identificar el tiempo que necesita el maestro consejero para trabajar la docencia y la administración de la cooperativa.

Como tercera recomendación, es importante señalar que los informes anuales y los estados financieros de la cooperativa son de carácter voluntario. Si el maestro

consejero no los tiene, COSSEC solo hace un señalamiento de que debe tenerlos para la próxima auditoría. El DE tiene que asumir la responsabilidad fiscal de exigir la rendición de cuentas sobre las aportaciones sociales y económicas de las cooperativas dentro de los planteles escolares. Esto permitirá identificar debilidades y fortalezas de las cooperativas y el DE podrá auscultar si los recursos humanos están siendo diligentes con el tiempo que se le es asignado para trabajar la cooperativa.

Por último, se recomienda que el DE emita un Manual para el Manejo y Administración de una cooperativa juvenil escolar. Cada programa académico tiene una guía curricular que indica qué y cómo debe enseñarse cada materia escolar. Partiendo de este principio didáctico, los maestros consejeros deben tener un recurso que contenga los principios del cooperativismo y posibles estrategias para el manejo y administración de una cooperativa juvenil escolar teniendo en consideración las dimensiones del liderazgo educativo. Durante esta investigación los maestros consejeros indicaron que la información recibida sobre el manejo y administración de una cooperativa ha sido muy limitada y han tenido que aprender el proceso de manera autodidacta. Al concluir esta investigación se han esbozados unos primeros lineamientos y un posible contenido para el desarrollo de una herramienta didáctica que ayude a los maestros de la sala de clase interesados en convertirse en consejeros de una cooperativa escolar. De igual forma, puede ser una guía de ayuda para los directores escolares que no tienen conocimiento sobre cooperativismo escolar (Ver Apéndice M).

### ***Escuela y Universidad: unidades de apoyo educativo a las cooperativas juveniles***

Si bien el DE, tiene una responsabilidad con las cooperativas escolares, hay otros grupos de apoyo que pueden asistir a los consejeros de cooperativas juveniles escolares a

mejorar su liderazgo educativo. Es importante entender que los líderes son figuras importantes de nuestra sociedad y son los guías en el proceso de toma de decisiones. Rojas y Gaspar (2005) argumentaron sobre la importancia que tiene un líder dentro una organización. Los autores entienden que el líder no solo incidirá en el mejoramiento de la calidad en la educación, sino que buscarán las estrategias para conducir a hombres y mujeres en la construcción de un futuro deseable. Las escuelas y universidades en Puerto Rico cuentan con líderes capaces de transformar la educación y su aspiración es lograr con éxito el desarrollo de individuos responsables. Como se observa, el éxito escolar es la expectativa final de una comunidad educativa y dentro de ella se encuentran los agentes que inciden en el alcance de esa meta.

Garner (1998) definen el liderazgo como la capacidad de una persona para influir en otras. Dentro del contexto de una cooperativa escolar, el maestro consejero será la persona que influirá en el desarrollo de los estudiantes, pero esa influencia debe darse de manera efectiva. La efectividad se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Agüera Ibañez (2004) indica que el liderazgo efectivo se evidencia cuando el líder interpreta de manera adecuada la situación y decide identificar una estrategia para lograr que el grupo tome decisiones. El autor puntualiza en factores que inciden en el alcance de la efectividad como la personalidad y expectativas del líder, la personalidad y expectativas de los subordinados y el contexto de la organización. En las cooperativas juveniles escolares, los objetivos principales son el desarrollo del liderazgo estudiantil y la promoción de los valores cooperativistas dentro de la comunidad escolar. Sin embargo, durante el ejercicio de ese liderazgo el maestro debe sentirse apoyado y asistido por otros líderes educativos.

Dentro de las escuelas existen líderes que pueden servir como colaboradores del maestro consejero y se recomienda el apoyo al maestro consejero en esta gesta educativa no tradicional. La dirección de una cooperativa juvenil es un proyecto que crea puentes y caminos con todos los líderes de la comunidad escolar y es importante reconocerlos y convertirlos en participantes del proyecto. Asimismo, se recomienda a las universidades apoyar los proyectos educativos como la cooperativa escolar porque el maestro necesita de herramientas y recursos de la academia para hacer crecer su organización. A su vez, las universidades cuentan con los expertos en las áreas de liderazgo educativo para dirigir a los maestros a ser instrumentos de cambio. Un hallazgo importante en esta investigación es que los maestros ven el liderazgo educativo desde una sola vertiente, la administración. Es importante educar a los maestros en las distintas dimensiones del liderazgo y educarlos en cómo poner en práctica cada una de ellas. Finalmente, se recomienda que las universidades a través del programa para preparación de maestros promuevan talleres y clínicas dirigidas a desarrollar el liderazgo educativo desde sus distintas vertientes. Esto le permitirá a los maestros tener acceso a estrategias educativas que puedan poner en práctica en la cooperativa juvenil u otro proyecto educativo dentro de los predios de una escuela.

### ***Agencias Gubernamentales Cooperativistas***

Durante esta investigación se ha discutido cómo el cooperativismo es una alternativa de organización social y económica que busca mejorar la sociedad. Las agencias adscritas al gobierno de Puerto Rico como la Comisión de Desarrollo Cooperativo, COSSEC, Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico y la Asociación de Ejecutivos de Cooperativos de Puerto Rico deben redoblar sus esfuerzos

en apoyar al movimiento cooperativo en las escuelas. Las escuelas son canteras de líderes que necesitan estar en contacto directo con la filosofía cooperativista. Cada una de las organizaciones creadas para este fin deben incluir en su agenda la cooperativa juvenil escolar. Dentro de las funciones de cada agencia pública esta promover el cooperativismo en Puerto Rico, pero se recomienda promover convenciones, talleres y orientaciones específicamente para las escuelas y las comunidades municipales. Es importante crear alianzas con los maestros consejeros y líderes comunitarios para orientar a los jóvenes sobre las oportunidades de que ofrece el cooperativismo. Las charlas o talleres no deben ser exclusivas para los estudiantes cooperativistas sino para toda la comunidad. De esta manera se estará cumpliendo con el principio cooperativista de ayuda a la comunidad. Cada escuela y comunidad debe tener la oportunidad de entender qué es el cooperativismo y cómo este es un medio de emprendimiento que puede sacar a Puerto Rico de la crisis social y económica que se encuentra. Se debe emular el ejemplo de organizaciones como la Alianza Internacional Cooperativa la cual es promotora del cooperativismo a nivel internacional y continúan con su misión de divulgar los principios cooperativistas en todos los países del mundo. Igualmente, en Puerto Rico se debe continuar con la promoción del cooperativismo en todos los municipios y escuelas de la Isla.

Por último, es importante continuar el fomento del cooperativismo como una alternativa de transformación socioeconómica. Puerto Rico vive sumido en una depresión profunda, sufre de liquidez financiera, continúa bajo una Junta de Control Fiscal y su economía no ha crecido en los últimos cinco años (Junta de Planificación, 2020). En igual instancia, recibió el embate de los hurácanes Irma y María a fines del 2017, y

recientemente sufrió de una serie de temblores que han continuado en el 2020. Asimismo, el gobierno de Puerto Rico debido a la pandemia del Coronavirus ha promulgado un toque de queda para evitar el contagio del virus y las escuelas en la Isla permanecen cerradas. Cada uno de estos eventos ponen a prueba la resiliencia de los puertorriqueños y se observa cómo las cooperativas no han dejado de estar en crecimiento y desarrollo. Sí, las cooperativas han recibido su impacto económico pero debido a su estructura, liquidez y dinero en las reservas le han permitido afrontar la crisis (El Vocero, 11 de febrero de 2019). Por tanto, las agencias gubernamentales no deben aminorar sus esfuerzos y sí continuar con la promoción del cooperativismo como vía de transformación socioeconómica. Igualmente, deben desarrollar más clínicas de asistencia a las cooperativas juveniles escolares e identificar incentivos que fomenten la cooperativa como un medio socioeconómico porque ella cumple una función social y económica dentro de la comunidad y al municipio al que pertenece.

### **Reflexiones Finales**

El objetivo final de esta investigación fue estudiar el liderazgo educativo de los maestros de la sala clase que atienden cooperativas juveniles escolares con el propósito de iniciar esfuerzos en el mejoramiento de su liderazgo educativo. Una de las recomendaciones finales de este proyecto fue motivar al DE en la creación de un manual o herramienta didáctica que ayude al maestro de la sala de clase que decide voluntariamente convertirse en el consejero de una cooperativa juvenil. Para el año 2011, después de iniciar mis estudios doctorales, tuve la oportunidad de ser nombrada la maestra consejera de la Cooperativa Juvenil Escolar Génesis en la Escuela Superior Juan Antonio Correjter Montes en el pueblo de Ciales. Acepté voluntariamente el cargo ya que

podría ir poniendo en práctica lo que aprendía en la academia. Al iniciar mi rol de consejera, me dí cuenta que no tenía idea de cómo ejercer mi nueva función y mi director tampoco tenía noción del trabajo que sería dirigir una cooperativa escolar. Solo tenía los documentos de la cooperativa y recibí una breve orientación por parte del enlace educativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciales. Así fue mi inicio en dicha gesta administrativa que duró tres años y medio. El primer año fue de mucho aprendizaje para todos los miembros de la comunidad escolar. Todos estábamos aprendiendo a cómo lograr que este proyecto educativo funcionara a la par con la vida académica. Puedo decir que al final logré el éxito pero tuve que afrontar y sobrepasar muchos retos y dificultades durante el tiempo que duró mi cargo. Esta experiencia la llevé a lo largo de mi vida académica y hoy me encuentro investigando el liderazgo educativo del maestro consejero que atiende una cooperativa juvenil escolar.

Asimismo, puedo decir que mi mejor experiencia como maestra y líder fue cuando estuve dirigiendo la cooperativa juvenil de la escuela. La decisión de estar a cargo de este proyecto fue algo voluntario, pero les confieso que cuando lo comencé me dije a mi misma: “Dios mío, en que lío me he metido”. Hago eco de las palabras de la maestra consejera de la cooperativa juvenil Manuel Méndez Liciaga quien señaló que “la cooperativa es complicada hay que trabajar mucho al principio, pero luego que uno la tiene establecida es seguirlo administrando, manejando y mejorando” ¡Y esa fue mi realidad!

Tuve la oportunidad de reactivar la cooperativa después de cuatro años inoperante. La misma había quedado inactiva porque al maestro consejero le habían eliminado el tiempo disponible para trabajarla y la misma ya no contaba con una Junta de

Directores. Finalmente, decido iniciar el proceso de reactivación y puedo asegurar que fue el año más agotador que tuve durante mi tiempo como maestra en Puerto Rico. Fueron semanas y meses de gestiones legales, gubernamentales y remodelación para poder hacer su reapertura. Mi mayor satisfacción fue ver la alegría de la Junta de Directores y toda la comunidad escolar cuando la cooperativa reabrió sus puertas nuevamente en 2012. A partir de ese momento, la cooperativa juvenil junto con todos sus miembros se convirtió en la mejor práctica educativa que tuve como maestra. Para mí, fue un logro y una satisfacción desarrollar el liderazgo de tantos estudiantes-socios que hoy día son líderes en sus universidades, cooperativas, escuelas y empresas. La cooperativa juvenil es un lugar de aprendizaje para todos los involucrados y es un mini universo donde se replican todas las conductas económicas y sociales. Es un espacio donde el trabajo en equipo y la cooperación se traducen en éxito escolar. Hoy, agradezco la experiencia enriquecedora de ser maestra consejera y poder aportar a otros lo que he aprendido en el camino del cooperativismo y el liderazgo educativo. La intención de este trabajo fue estudiar como el maestro consejero ejerce su liderazgo educativo, pero también reconocer al cooperativismo como una herramienta educativa y socioeconómica que sirve de apoyo a la escuela.

Para finalizar, este trabajo es solo el inicio de una propuesta mayor. Mi mayor deseo es que el DE considere la importancia de reestructurar y proveer una mejor organización a las cooperativas escolares. Los maestros aquí investigados y otros líderes del sistema educativo ven en la cooperativa escolar un futuro socioeconómico. La cooperativa impacta a todos los sectores de la escuela y no debe limitarse su alcance. Al

contrario, es un proyecto multidisciplinario dentro del sistema educativo de Puerto Rico que puede ofrecer grandes beneficios a largo plazo.

## Referencias

- Alianza Internacional Cooperativa (1995). El centenario de la ACI y los próximos 100 años de cooperación internacional. Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional ante la Organización de las Naciones Unidas, 1 de julio de 1995. Portal electrónico.
- Alonso, C. (1999). *Mondragón Corporación Cooperativa “Historia de una experiencia”*.
- Agüera Ibáñez, R. E (2004). *Liderazgo y Compromiso social*. Universidad Autónoma de San.
- Luis Potosí, México. Revista Interdisciplinaria Estudios Vascos. 44 (2); 323-357.
- Antezana, M. (2017). *El cooperativismo como instrumento político para la Justicia Laboral (El caso de Bolivia)*. Amazon Kindle.
- Aponte, M (2013). La inversión social de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Puerto Rico y el desarrollo económico. Conferencia: Segunda Bienal. Comisión de Desarrollo Cooperativo. Septiembre, Río Grande.
- Balduzzi, E. (2015). *Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa*. Revista Española de Pedagogía. 73 (360); 141-155.
- BBC Mundo. (3 de mayo de 2017). *Puerto Rico se declara en quiebra para reestructurar su multimillonaria deuda*.
- Bender Sebring, P. (2017). *Lo que deben hacer los líderes para construir una mejor escuela* en *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: once miradas*. Wenstein, J.

& Muñoz, G. Ediciones Universidad Diego Portales, Chile. pp. 113-149.

Bennis, W.G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4; 259- 201.

Binstock y Cerruti (2005). *Carreras truncadas: El abandono escolar en el nivel medio Argentina*. Buenos Aires; UNICEF.

Blat, J. (1984). *El fracaso escolar en la enseñanza primaria: medios para combatirlo*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Ginebra; Atar S. A.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 9 9-33.

Bolívar, A. (2012). *Cambio y liderazgo en educación en tiempos de crisis*. Ponencia presentada en la Conferencia de las XXI Jornadas de ADAME (Asociación para el Desarrollo y Mejora de la Escuela). Universidad de Alcalá Henares, España.

Bolívar, A., López, J., y Murillo, J. (2013). *Liderazgo en las Instituciones Educativas: Una revisión de líneas de investigación*. *Revista Fuentes*;15-60.

Cáliz, J. A. (2010). *Manual de Capacitación a Líderes Comunitarios para: Levantamiento de Información para construir Indicadores Socioeconómicos de Línea Base a nivel Comunitario y de Municipio*. Proyecto FOCAL; Honduras.

Cantillo, N. y Pedraza, C. (2014). El emprendedor social y su relevancia en el desarrollo

- organizacional del nuevo siglo, pp. 78-96 en *Prospectiva del Emprendimiento Social y Solidario* (Editor, Carlos William Mera Rodríguez). Universidad Abierta Nacional y a Distancia, Colombia.
- Castillo, A. (2005). El Liderazgo administrativo: Reto para el director del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Núm. 20, diciembre. Centro de Investigaciones Educativas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Castillo, C. (2011). *Comunidades de aprendizaje: una opción ante el fracaso escolar*. Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica. 12 (23); 74-102.
- Castillo, P., Puigedellivol, I. & Antúnez, S (2017). *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 1: 41-59.
- Castellón, E. (2008). *El liderazgo comunitario*. Organización de las Naciones Unidas; Nicaragua.
- Caerio, D. (Ed.) (2003). ABC cooperativo: aspectos básicos para constituir una cooperativa. Áreas Cooperativas Ministerio de la Producción; Buenos Aires, Argentina.
- Catalá, F. A. (2010). El movimiento cooperativista en Puerto Rico: un paso más. Ediciones Huracán: San Juan Puerto Rico.
- Carvajal, M.M (2009). La didáctica en la educación. Fundación Academia del Dibujo Profesional, 1-12.

- Chiavenato I., Sapiro A. (2011). *Planeación estratégica*. 2ª. edición, Edit. McGrawHill, México.
- Collins, J. (2005). *Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resources*. Harvard Business Review. July-August, 136-146.
- Colon López, M. (2007). “Se preguntan en privado...” Manual motivacional de consulta rápida para reflexionar acerca del liderazgo didáctico. (Proyecto para obtener el grado de Maestra en Educación). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Cooperativa de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional. (15 de septiembre de 2016). *Anuncian respaldo a las cooperativas juveniles en Puerto Rico*.
- Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of “Social Entrepreneurship”*. Fuqua School of Business. Duke’s University, 1-6.
- Del Canto, E. (2011). *Financiamiento de las cooperativas estudiantiles universitarias en Venezuela*. *Compendium*, 26, 5-23.
- Dewey, J. (1975). *Democracy and Education*. [Democracia y Educación, Lorenzo Luzuriaga (trad.)] (3ra ed.) Ediciones Morata; España.
- Díaz de la Rosa (2010). *El Fomento de las Sociedades Cooperativas*. *Revista de derecho*. 11; 397-415.

Drucker, P. F. (1984). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.

Routhledge: London and New York.

Drucker, P.F. (1999). *Management*. Harper Collins e-books.

Echevarría, L. (2010). El liderazgo educativo en el Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico 1985-2005. (Tesis Doctoral). Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

El Nuevo Día. López, M. (31 de diciembre de 2017). *2018: Año de retos para el gobierno y la Junta de Supervisión Fiscal*.

El Nuevo Día. Morales, K. (24 de enero de 2017). *El cooperativismo para salir de la crisis*.

El País Semanal. Fernández, M. (31 de marzo 2016). *Mondragón respira de nuevo La crisis de Fagor puso en duda los valores del mayor grupo de cooperativas del mundo, un bache que han logrado remontar*.

El Vocero. Vera, I. (11 de febrero de 2019). *Crecimiento para las cooperativas financieras: Mejoran su rendimiento y reducen sus niveles de pérdidas*.

ESNoticia. (24 de enero de 2018). *20 cooperativas juveniles reciben certificado de incorporación*.

Etzioni, A. (1964). *Moderns Organizations*. Prentice Hall; University of Michigan.

Faulk, K. A. (2008). *If they touch one of us, they touch all of us: Cooperativism as*

a counterlogic to neoliberal capitalism. *Anthropological Quarterly*, 81(3); 579-614

Feito, R. (2010). *Escuela y Democracia*. Política y Sociedad. 47 (2): 47-61.

Fernández, C., Martínez, M. y Roca, E. (2013). *El líder educativo en el contexto del centro escolar*. Ponencia presentada en el Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, noviembre, Universidad de Cantabria, España.

Flores, R.L y Escárcega, A.L. (2013). *Gestión de las Cooperativas Escolares: Estudio Exploratorio*. (Obtener Licenciatura en Administración Educativa). Universidad Pedagógica Nacional, México, D. F.

Forcadell (2005). *Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón*. *Universia Business Review*. 54-67.

García, N. (1989). *El cooperativismo y el origen y desarrollo de las cooperativas escolares de Puerto Rico*. Tesina no publicada, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Gardner, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*. Paidós, Ibérica; España.

Ginnett, R. C. (1996). *Team effectiveness leadership model: Identifying leverage points for change*. En Proceedings of the 1996 National Leadership Institute Conference.

Gómez-Hurtado, I. (2013). *Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo*. *Revista Fuentes*. 14, 61-84.

Gómez, M. A. (1969). *Estudios sobre cooperativismo escolar*. Estudios cooperativos, ISSN 0425-3485, N°. 19.

- Grimaldo, M. (2009). *Manual de Investigación en Psicología*, Edition: primera, Chapter: Investigación Cualitativa, Publisher: Impresos y Publicidad, Editors: Universidad Nacional Federico Villarreal, pp.92-125
- Gronn, P. (2008), "The future of distributed leadership", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 No. 2, pp. 141-158.
- Kahan, Z., Kahan, U., Shat R. y Iqval, J. (2009). Instructional leadership, Supervision and teacher development. *The Dialogue*. 4 (4); 580-592.
- La Perla del Sur. (17 de febrero de 2017). *CDCoop fortalecerá cooperativas juveniles en Educación*.
- Lagos San Martín, N., Inglés Saura, C., Ossa Cornejo, C., Gonzálvz- Maciá, C., Vicent Juan, M., & García-Fernández, J. (2016). *Relación entre atribuciones de éxito y fracaso académico y ansiedad escolar en estudiantes chilenos de educación secundaria*. *Psicología Desde el Caribe*. 2(33); 146-157. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.33.2.7296>
- Ley Especial de Cooperativas Juveniles y deroga el capítulo 33 de la Ley Número 50, 1994. Ley Núm. 220 del año 2002. Puerto Rico.
- Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico de 1990. Ley Núm. 179 del año 1990. Puerto Rico.
- Ley General de Sociedades Cooperativas. Ley Número 50 del 4 de agosto de 1994. Puerto Rico.

Ley Especial de Cooperativas Juveniles. Ley Número 220 del 29 de agosto de 2002.

Puerto Rico.

Ley General de Sociedades Cooperativas de 2004, deroga la Ley Núm. 50 de 1994 y

enmienda la Ley Núm. 198 de 8 de agosto de 1979. Puerto Rico.

Ley de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Ahorro y

Crédito. Ley Núm. 114 de 17 de agosto de 2001. Puerto Rico.

Ley para Declarar el tercer miércoles de octubre día del Cooperativismo Juvenil. Ley

Núm. 131 del 15 de septiembre de 2001.

Ley para adicionarle un Artículo 33.5A a la Ley Núm. 50 de 1994, con el propósito de

facultar al director junto al Consejo Escolar de las escuelas a organizar

cooperativas juveniles escolares de estudiantes de artes visuales. Ley Núm. 19 del

5 de enero de 2002.

Ley PROMESA; H.R. 5278, S. 2328. *The Puerto Rico Oversight, Management,*

*and Economic Stability Act.* Julio 1, 2016.

López, M., Rodríguez, A., Ágreda, M. (2016). *Estudio del Liderazgo Estudiantil desde*

*las motivaciones para su elección. El caso de la Universidad de San Tomás de*

*Bucaramanga (Colombia).* European Scientific Journal. Diciembre, 12 (34); 370

383.

Lucca, N. y Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y*

*estrategias.* Cataño, PR: SM editores.

- Lunenburg y Ornstein (2008). *Educational Administration Concepts & Practices*. Fifth Edition. Thomson Brooks/Cole: California.
- Maestro, J.C. (2009). *Regálate Liderazgo*. Profit Editorial; Barcelona.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa. *Revista de Investigación en Psicología*. 9 (1); 123-146.
- Martínez, F., Lizasoain, L., Castro, M. y Joaristi, L (2017). *Escuelas de alta y baja eficiencia en Baja California (México)*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 19 (2); 38-53.
- Marchand, A. (1961). *La escuela y el cooperativismo: prontuario*. Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Marchand, A. (1975). *Un programa integral de educación cooperativa para la escuela*. Departamento de Instrucción Pública. Puerto Rico.
- Marx, K. (ed. 2006). *El capital: el proceso de producción de capital*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Mark, K. y Engels, F. (ed. 1998). *Manifiesto del Partido Comunista*. Editorial Edil, Inc.; Río Piedras.
- Maureira, O., Garay, O., y López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporánea: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 27. Núm 2. (2016) 689 – 706.
- McMillan, J. H. (2011). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Mendoza, M. R. y Ortiz, C. (marzo, 2006). El Liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas*. Volumen X VI. Universidad de Nueva Granda; España.
- Metro. (23 de enero de 2018). *Esta es la fecha en que anunciarán próximo cierre de escuelas*.
- Merriam, S. y Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research: A guide to Design and Implementation*. JOSSEY-BASS.
- Merton, R.K. (1969). *The social nature of leadership*. American Journal Nurs. 69, 2614-2618.
- Ministerio de Gestión Educativa del Salvador (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. MINED; San Salvador.
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voger, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall Hispanoamérica; México.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación; México.
- Montenegro, M. (2017). *Cooperativas escolares como alternativa de inclusión para los jóvenes en la Argentina*. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado. Carrera de especialización en economía social y desarrollo local.

- Murillo, M. (2013). *El fracaso escolar en primer ciclo de la educación general básica costarricense*. Revista Artes y Letras. Universidad de Costa Rica. XXXVII (2) (junio- diciembre), 137-158.
- Navarro, M. y Barranza, A. (2013). Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: Claves hacia la transformación. Universidad Pedagógica de Durango/ReDIEMéxico.
- Omiaziki, J., Rivera, M., Valentín, N., Téllez, R., Nieto, R. (2006). *Dimensiones del liderazgo docente*. Investigación Universitaria Multidisciplinaria. Diciembre. 5 (5), 70-79.
- Ojeda, C., Ortiz, E. y González, J. (2012). Introducción al estudio de caso. *INEVA en acción*, 8 (1).
- Organización Internacional de Trabajadores (2015). Cooperativismo. Portal electrónico.
- Osorio, A. (2003). Planeación estratégica. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública.
- Pareja-Fernández, J.A. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Educ-Educ. Abril, 12 (1), 137-152.
- Pareja, J., López, J., El Homrani, M., y Lorenzo, R. (2012). *El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación*. Educar. 48 (1), 91-119.

- Parrilla-Bonilla, A. (1975). *Cooperativismo en Puerto Rico, una crítica*. Editorial Juan XXIII; Río Piedras, Puerto Rico.
- Pearce, C. (2002). *Mas allá del liderazgo heroico: como el buen vino, el liderazgo es algo para ser compartido*. Revista de Empresa. No.Octubre-Diciembre.
- Perea Arria, O. (2003) Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Planificación Social.
- Pérez, E. (2011). *El movimiento cooperativista en Puerto Rico y el Mundo: Origen, Desarrollo y Visión de futuro*. Publicaciones Puertorriqueñas: Hato Rey.
- Pérez, E. (2008). *Marco histórico y fundamentos del cooperativismo*. Publicaciones Puertorriqueñas: Hato Rey.
- Pérez, A. (2010). *Hojas: haciendo organizaciones de jóvenes agricultores sociales: percepción de jóvenes y el estado de un modelo de organización agrícola como proyecto de desarrollo económico para promover los valores del cooperativismo en las comunidades*. Tesis sometida a la Escuela de Trabajo Social. Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.
- Petrilli, L. (2012). *Las presencias estatales en escuelas configuradas como cooperativa: Notas sobre la estructuración del trabajo docente*. RMIE. 17 (54); 927-951.
- Puerto Rico. Departamento de Educación. (2017). *Acuerdo de Colaboración Departamento de Educación y Comisión de Desarrollo Cooperativo*.
- Puerto Rico. Departamento de Educación. (2017). Meta. Portal Electrónico.

Puerto Rico. Departamento de Educación. (2016). *Política pública sobre organización, el establecimiento de las cooperativas juveniles escolares del programa de estudios sociales, adscritas al área de currículo e innovación pedagógica mediante la división de coordinación y educación cooperativa para el emprendimiento como alternativa para el desarrollo económico y social.* (Carta Circular Núm. 17-2016-2017). Documento interno no publicado.

Puerto Rico. Departamento de Educación. (2019). *Política pública sobre la organización escolar y los requisitos de promoción y graduación de las escuelas del departamento de educación de Puerto Rico.* (Carta Circular Núm. 5-2019-2020). Documento interno no publicado.

Puerto Rico. Departamento de Educación. (2019). *Política pública sobre estándares nutricionales para el ofrecimiento y la venta de alimentos y bebidas en las escuelas públicas, privadas e instituciones sin fines de lucro que participan de los programas de desayuno, almuerzo y merienda escolar, en dicho documento se estipulan cuáles son los alimentos y bebidas permitidas, las reglas para las máquinas expendedoras y el horario de operación de la cooperativa escolar.* (Carta Circular 4-2019-2020) Documento interno no publicado.

Puerto Rico. Corporación Pública para la Supervisión y Seguros de Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC). *Informe de Situación de las Cooperativas Juveniles del año fiscal 2018-2019.* Documento interno no publicado.

Puerto Rico. Departamento de Educación. Programa de Estudios Sociales. (2017). *Junta Consultiva Programa de Educación Cooperativa.* Documento no publicado.

Puerto Rico. *Informe Económico mensual de la Junta de Planificación*. Enero 2020. Vol. VI, Núm. 1. Resumen económico de Puerto Rico.

Puerto Rico. Legislatura de Puerto Rico. (2015). Informe positivo P. del S. 1048. Documento no publicado.

Punch, K. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications.

Ratner, C. (2015). *Neoliberal co-optation of leading co-op organizations, and a socialist counter-politics of cooperation*. *Monthly Review*, 66(9), 18-30.

Razeto, L. (2010). *¿Qué es la economía solidaria?* Papeles de relaciones ecosociales y cambio global. Núm 110, pp. 47-52.

Revuelto, L., Balbastre, F. y Redondo, A.(2012): *Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza "La Nostra Escola Comarcal"*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 229-259.

Reyes, M.A (2013). *Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación del campo geográfico*. Tesis sometida para obtener el doctorado en Psicología de la comunicación: Interacción Social y Desarrollo Humano. Universidad Autónoma de Barcelona; España.

Rivas Tovar, L. A (2009). Evaluación de la teoría de la organización. En *Revista Universidad & Empresa del Rosario*, 17: 11-32.

- Riveros-Barrera, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educ. Educ. 15 (2), 289-301.
- Rodríguez, D. (2015). *Informe de Situación de las Cooperativas Juveniles en Puerto Rico*. Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas: San Juan.
- Rodríguez, D. y Vallderiola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Universidad de Oberta Cataluña, España.
- Rojas Andrade, R. M. (2013). *Liderazgo Comunitario y su importancia en la intervención comunitaria*. Psicología para América Latina. 25. 76.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en Educación*. UNESCO; Chile.
- Romo, J. M. (2014). *Liderazgo eficaz para la mejora escolar: Un estudio de caso del programa escuelas de calidad en el centro de México*. Revista Panamericana de Pedagogía Saberes y Quehaceres del Pedagogo. 21: 75-99.
- Romo Morales, G. (2014). *Gestión Estratégica vs Análisis Estratégico: Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. Pensamiento y Gestión, Núm. 36, 265-288, Universidad del Norte; México.
- Rosario Cora, M. (2011). El rol del director de escuela intermedia en un contexto de pobreza: análisis y reflexión, Revista Paidea, Vol. 6, Núm. 1, 1-27.
- Ruggeri, A., Novaes, H.T. y Sardá de Faria, M. (2012). *Crisis y Autogestión en el siglo XXI: cooperativas y empresas recuperadas en tiempos de neoliberalismo*. Ediciones Continente; Argentina.

- Ruiz, M. (2013). *Liderazgo y Responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la Educación*. Revista Fuentes. 14, 85-104.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Ensayo*, pp. 83-88.
- Salazar, A. M. B., y Bustamante, M. (2009). *Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia*. Pensamiento & Gestión, (27).
- Shava, G.N. & Tlou, F. N. (2018). *Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership*. African Educational Research Journal Vol. 6(4), pp. 279-287, December 2018 DOI: 10.30918/AERJ.64.18.097 ISSN: 2354-2160.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routhledge; London and New York.
- Soto, E y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México. Editorial MacGraw. Hill Interamericana.
- Spicker, P., Álvarez, S. y Gordon, D. (2009) (editores). *Pobreza: Un glosario internacional*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; Buenos Aires.
- Stake (1994). *The art of case study research*. San Francisco: Sage Publications.
- St-Pierre, I. y Richer, M. (2008). *La educación cooperativa en la escuela: el caso de Quebec*. Educere [en línea], 12 (enero-marzo).
- Tarazona, M. (2016). *Las asociaciones cooperativas*. Universidad de los Andes; Venezuela.

- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós: Barcelona.
- Torres, R. E. (2013). *Las cooperativas culturales: entre el arte y la rentabilidad, estudio de las cooperativas juveniles de bellas artes en Puerto Rico*. (Tesis de Maestría). Universidad de Puerto Rico; Río Piedras.
- Torres, M. y Paz, K. (2006). *Métodos de recopilación de datos para una investigación*. Boletín Electrónico Núm. 03, octubre. Universidad Rafael Ladinar, Guatemala.
- United Nations International Children's Emergency Fund (2004). *REDINFA: El manual del líder comunitario*. UNCEF; Brasil.
- UNESCO (2016). Cooperativismo. Portal electrónico.
- Vázquez, M., Martínez, C., Veitía, L. (2010). *Liderazgo compartido: ¿teoría o realidad?* Revista Varela, Vol. 1-Nro25-2010. Enero-Abril. ISSN 1810-3413.
- Velázquez, O. (1972). *La labor de los consejeros de cooperativas juveniles y los problemas que confrontan* (Tesis de maestría). Universidad de Puerto Rico; Río Piedras.
- Wright, C. (2014). *Worker cooperatives and revolution: History and possibilities in the United States*. Book Locker; Florida.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. San Francisco: Sage Publications.

Zafar, K., Umar, A., Rahmat, U., y Javed, I. (2009). Instructional Leadership, Supervision and Teacher Development. *The Dialogue*, IV(4), 582.

## Apéndices

## Apéndice A: Cooperativas Escolares en Puerto Rico Informe de Situación COSSEC

### Lista de cooperativa por Estatus

Información actualizada al 23-Jan-2019

| CJ | Cooperativa   | Estatus             | Pueblo     | Incorporación |
|----|---|---------------------|------------|---------------|
| 1  | Cooperativa Juvenil Escolar Los Collados              | Cerrada a verificar | Salinas    | 28-May-2003   |
| 2  | Cooperativa Juvenil Escolar Solprover                 | Cerrada a verificar | Yauco      | 28-May-2003   |
| 3  | Cooperativa Juvenil Escolar Unidos Podemos (UPHA)     | Activa Inoperante   | Yauco      | 28-May-2003   |
| 4  | Cooperativa Juvenil Escolar Alcamar                   | Activa              | Maunabo    | 17-Jun-2003   |
| 5  | Cooperativa Juvenil Escolar La Estudiantil            | Activa              | Juncos     | 17-Feb-2003   |
| 6  | Cooperativa Juvenil Escolar Luis Muñoz Rivera         | Cerrada a verificar | Cayey      | 17-Jun-2003   |
| 7  | Cooperativa Juvenil Escolar Cumbre Coop               | Activa              | Ciales     | 17-Jun-2003   |
| 8  | Cooperativa Juvenil Escolar Maestro Ladi Ladi Coop.   | Activa Inoperante   | Vega Alta  | 8-Jul-2003    |
| 9  | Cooperativa Juvenil Escolar Mercedes Palma            | Activa              | Caguas     | 1-Aug-2003    |
| 10 | Cooperativa Juvenil Escolar Segunda Unidad Palmarejo  | Activa              | Lajas      | 20-Aug-2003   |
| 11 | Cooperativa Juvenil Escolar Arcoiris                  | Activa Inoperante   | Las Marías | 20-Aug-2003   |
| 12 | Cooperativa Juvenil Escolar de Consumo María M. Lopez | Activa              | Adjuntas   | 2-Sep-2003    |

|    |   |                        |                 |             |
|----|---|------------------------|-----------------|-------------|
| 13 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Coqui                 | Activa                 | Juncos          | 15-Sep-2003 |
| 14 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Pollolín                 | Activa                 | Patillas        | 15-Sep-2003 |
| 15 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Cemi<br>Barranquiteño | Activa                 | Barranquitas    | 15-Sep-2003 |
| 16 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Limoncoop                | Activa                 | Yabucoa         | 15-Sep-2003 |
| 17 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar el Sol de<br>Jagüeyes    | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 2-Oct-2003  |
| 18 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Don Demetrio             | Activa<br>Inoperante   | Corozal         | 2-Oct-2003  |
| 19 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Mulitos              | Cerrada a<br>verificar | Juncos          | 3-Nov-2003  |
| 20 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Montañera             | Cerrada a<br>verificar | Las Piedras     | 7-Nov-2003  |
| 21 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Coquí<br>Dorado       | Activa                 | Cayey           | 10-Dec-2003 |
| 22 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Estrella              | Activa                 | Gurabo          | 1-Dec-2003  |
| 23 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Peroni                   | Cerrada a<br>verificar | Fajardo         | 10-Dec-2003 |
| 24 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Cisterna              | Cerrada a<br>verificar | Yabucoa         | 16-Dec-2003 |
| 25 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Taína                 | Activa<br>Inoperante   | Yabucoa         | 16-Dec-2003 |
| 26 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sinaí                    | Activa                 | Las Piedras     | 16-Dec-2003 |
| 27 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Eat and Go               | Activa                 | Cabo Rojo       | 16-Dec-2003 |
| 28 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Tabonuco              | Activa                 | Patillas        | 16-Dec-2003 |

|    |   |                      |              |             |
|----|---|----------------------|--------------|-------------|
| 29 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Primavera   | Activa               | Gurabo       | 5-Feb-2004  |
| 30 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ismael<br>Maldonado  | Activa<br>Inoperante | Ponce        | 5-Jan-2005  |
| 31 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Guajataca   | Activa               | Quebradillas | 11-Mar-2004 |
| 32 | Grupo Cooperativa<br>Juvenil Escolar Las<br>Trincheras  | Activa<br>Inoperante | Aibonito     | 12-Feb-2004 |
| 33 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Colombia  | Activa<br>Inoperante | Fajardo      | 3-Jun-2004  |
| 34 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Dr. Carlos<br>González   | Activa               | Aguada       | 13-Jul-2004 |
| 35 | Cooperativa Juvenil de<br>Servicios Múltiples<br>Camino al Éxito de la<br>Nueva Generación<br>(CENG-COOP) | Activa               | Vega Alta    | 11-Oct-2004 |
| 36 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Itanam   | Activa<br>Inoperante | Manatí       | 11-Oct-2004 |
| 37 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Onikén   | Activa               | Camuy        | 13-Oct-2004 |
| 38 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Callejón del<br>Sapo  | Activa               | Camuy        | 11-Oct-2004 |
| 39 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar MERC-COOP  | Activa<br>Inoperante | Florida      | 9-Dec-2004  |
| 40 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar PC Corretjer   | Activa               | Manatí       | 9-Dec-2004  |
| 41 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Mercadeo y<br>Comercio  | Activa<br>Inoperante | Arecibo      | 9-Dec-2004  |
| 42 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tierra Alta de<br>Jayuya   | Activa               | Jayuya       | 15-Dec-2004 |

|    |   |                        |                 |             |
|----|---|------------------------|-----------------|-------------|
| 43 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Bohios   | Activa                 | Arroyo          | 15-Dec-2004 |
| 44 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Tupac<br>Amaru Roman<br>Martinez | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 4-Dec-2004  |
| 45 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Airus  | Activa                 | Barceloneta     | 15-Dec-2004 |
| 46 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ONIKSYX  | Activa                 | Arecibo         | 15-Dec-2004 |
| 47 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ARDICOOP   | Activa<br>Inoperante   | Patillas        | 23-Nov-2004 |
| 48 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "LA VILLA"   | Activa<br>Inoperante   | Arecibo         | 23-Nov-2004 |
| 49 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Apolo San<br>Antonio             | Activa<br>Inoperante   | Vega Alta       | 17-Mar-2005 |
| 50 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Estudiantil<br>Leonides Morales                         | Activa                 | Lajas           | 17-Mar-2005 |
| 51 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mi Amiga<br>Estudiantil                                    | Activa                 | Yabucoa         | 5-Mar-2005  |
| 52 | Cooperativa Juvenil<br>Julio Victor Guzman  | Activa<br>Inoperante   | San Germán      | 11-Jan-2005 |
| 53 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Pequeñi Coop.  | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja       | 3-Jun-2005  |
| 54 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria ADEM<br>COOP INC.                                    | Activa                 | Manatí          | 3-Jun-2005  |
| 55 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Ceiba de<br>Baliñas                                     | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 5-Jun-2005  |
| 56 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Consumo<br>JUVENI COOP                                  | Activa                 | Vega Baja       | 3-Jun-2005  |

|    |  |                           |                  |             |
|----|--|---------------------------|------------------|-------------|
| 57 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Las Brumas                                | Activa<br>Inoperante      | Cayey            | 3-Jun-2005  |
| 58 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "ELAMYS<br>COOP"                          | Activa<br>Inoperante      | Manatí           | 3-Jun-2005  |
| 59 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Petate<br>Sabaneño                     | Activa                    | Sabana<br>Grande | 7-Jul-2005  |
| 60 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Olimpica                                  | Activa<br>Inoperante      | Salinas          | 14-Jul-2005 |
| 61 | Cooperativa Escolar<br>Cialitos Coop                                     | Cerrada a<br>verificar    | Ciales           | 22-Sep-2005 |
| 62 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Artesanos                             | Activa                    | Las Piedras      | 10-Nov-2005 |
| 63 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUAR                                      | Cerrada a<br>verificar    | Naguabo          | 10-Nov-2005 |
| 64 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COOPKIDS                                  | Activa                    | Adjuntas         | 31-Jan-2006 |
| 65 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar PAC<br>"PUEDO APRENDER<br>COOPERANDO"     | Proceso de<br>Liquidación | Peñuelas         | 23-Feb-2006 |
| 66 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CARA-COOP                                 | Activa<br>Inoperante      | Peñuelas         | 23-Feb-2006 |
| 67 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Don Nico"                                | Activa                    | Corozal          | 14-Mar-2006 |
| 68 | Cooperativa Juvenil<br>Agrícola Nuevo<br>Amanecer                        | Cerrada a<br>verificar    | Humacao          | 31-May-2006 |
| 69 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Arturín                                   | Activa<br>Inoperante      | San Juan         | 31-May-2006 |
| 70 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Consumo<br>La Hormiguita<br>Borinquena | Cerrada a<br>verificar    | Utuaado          | 5-Jun-2006  |
| 71 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Mesón<br>Vocacional                    | Activa<br>Inoperante      | Cidra            | 5-Jun-2006  |

|    |   |                        |                  |             |
|----|---|------------------------|------------------|-------------|
| 72 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Amistad                               | Activa                 | Camuy            | 5-Jun-2006  |
| 73 | Coopertiva Juvenil<br>Escolar Manuel<br>González Pato                   | Activa                 | Ponce            | 6-Aug-2006  |
| 74 | Cooperativa Juvenil<br>Comunal de Ahorro<br>Nuestra Señora de<br>Fátima | Cerrada a<br>verificar | Ponce            | 25-Aug-2006 |
| 75 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Superior<br>Arsenio Martínez             | Cerrada a<br>verificar | Aguada           | 25-Sep-2006 |
| 76 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Borinqueña                            | Activa                 | Camuy            | 25-Sep-2006 |
| 77 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar S.U. Martín<br>Hernández                 | Cerrada a<br>verificar | Aguada           | 25-Sep-2006 |
| 78 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sumos                                    | Activa<br>Inoperante   | Maunabo          | 29-Sep-2006 |
| 79 | Cooperativa Coqui<br>Agrícola Juvenil                                   | Activa                 | Caguas           | 29-Sep-2006 |
| 80 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar FINACOOOP                                | Cerrada a<br>verificar | Yabucoa          | 11-Oct-2006 |
| 81 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>YUMACOABIC                            | Activa                 | Camuy            | 6-Oct-2006  |
| 82 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Patria Latorre                           | Activa                 | San<br>Sebastián | 6-Oct-2006  |
| 83 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Hostosiana                               | Activa                 | Las Marías       | 11-Oct-2006 |
| 84 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Taino                                 | Activa<br>Inoperante   | Camuy            | 11-Oct-2006 |
| 85 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Aristides Cales<br>Quiros                | Cerrada a<br>verificar | Guayanilla       | 1-Nov-2006  |
| 86 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Juanita<br>Rosario                       | Activa                 | Aguada           | 28-Nov-2006 |

|     |  |                        |            |             |
|-----|--|------------------------|------------|-------------|
| 87  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Guatiao                           | Activa<br>Inoperante   | Mayagüez   | 28-Nov-2006 |
| 88  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Federico<br>Degetau               | Activa<br>Inoperante   | Cabo Rojo  | 28-Nov-2006 |
| 89  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar S.B.I                             | Activa                 | Carolina   | 7-Dec-2006  |
| 90  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Nuevo<br>Amanecer              | Activa                 | Las Marías | 19-Dec-2006 |
| 91  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Seminis Novel                     | Cerrada a<br>verificar | Yauco      | 10-Jan-2007 |
| 92  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Salvador<br>Fuentes               | Activa                 | Aguadilla  | 10-Jan-2007 |
| 93  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Genesis                           | Activa                 | Ciales     | 10-Jan-2007 |
| 94  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Dame Una<br>Sonrisa               | Cerrada a<br>verificar | San Germán | 10-Jan-2006 |
| 95  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Bienteveo                         | Activa<br>Inoperante   | Utuaado    | 10-Jan-2007 |
| 96  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sol del Oeste                     | Activa<br>Inoperante   | Mayagüez   | 10-Jan-2007 |
| 97  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Futuristas                    | Activa                 | Cabo Rojo  | 10-Jan-2006 |
| 98  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Casa D' Moda,<br>De Todo para Tí. | Activa<br>Inoperante   | Cidra      | 21-Feb-2007 |
| 99  | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Criollos                      | Activa                 | Caguas     | 21-Feb-2007 |
| 100 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COAI                              | Activa<br>Inoperante   | Cayey      | 21-Feb-2007 |
| 101 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Angeles                       | Cerrada a<br>verificar | Utuaado    | 21-Feb-2007 |

|     |  |                        |              |             |
|-----|--|------------------------|--------------|-------------|
| 102 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Salón Stylo &<br>Spa  | Activa<br>Inoperante   | Cidra        | 9-Mar-2007  |
| 103 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Samaritana  | Activa                 | San Lorenzo  | 16-Mar-2007 |
| 104 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar 23 de<br>Septiembre   | Activa<br>Inoperante   | Lares        | 20-Apr-2007 |
| 105 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Escuela<br>Superior Urbana  | Activa                 | Salinas      | 16-May-2007 |
| 106 | Cooperativa Juvenil<br>Comunal de Ahorro y<br>Servicios Múltiples<br>JUVENCOOP de<br>Puerto Rico | Activa                 | Barranquitas | 31-May-2007 |
| 107 | Cooperativa Juvenil<br>Comunal<br>JUVENCOOP  | Cerrada a<br>verificar | Aguada       | 31-May-2007 |
| 108 | Coopertiva Juvenil<br>Escolar Mi Sueño<br>Coop.  | Activa<br>Inoperante   | Ponce        | 4-Jun-2007  |
| 109 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sonrisas Coop.  | Activa                 | Maunabo      | 7-Jun-2007  |
| 110 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Yahuecas 2000   | Activa                 | Adjuntas     | 26-Jun-2007 |
| 111 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Llaneros Sin<br>Limites   | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja     | 26-Jun-2007 |
| 112 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar E.L.I.T.  | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja     | 23-Aug-2007 |
| 113 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ahorrando y<br>Soñando Facundín                                   | Activa<br>Inoperante   | Yabucoa      | 4-Oct-2007  |
| 114 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Oasis<br>Artesanal  | Activa<br>Inoperante   | Barranquitas | 4-Oct-2007  |

|     |  |                        |            |             |
|-----|--|------------------------|------------|-------------|
| 115 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Coqui                    | Cerrada a<br>verificar | Camuy      | 11-Oct-2007 |
| 116 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CHANGOOP                    | Activa                 | Naranjito  | 30-Oct-2007 |
| 117 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Coqui<br>Llanero         | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja   | 10-Dec-2007 |
| 118 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Nevaritos               | Cerrada a<br>verificar | Toa Baja   | 10-Dec-2007 |
| 119 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mensajeros de<br>La Cultura | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja   | 10-Dec-2007 |
| 120 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Luis Muñoz<br>Rivera I      | Cerrada a<br>verificar | Ponce      | 12-Dec-2007 |
| 121 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Reina                    | Activa                 | Ponce      | 23-Jan-2008 |
| 122 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Hidalgos                | Activa                 | Toa Baja   | 21-Feb-2008 |
| 123 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Salvador Brau               | Cerrada a<br>verificar | Cayey      | 28-Apr-2008 |
| 124 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar LongFellow<br>Coop          | Activa                 | San Germán | 19-May-2008 |
| 125 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Innovadores          | Cerrada a<br>verificar | Cabo Rojo  | 19-May-2008 |
| 126 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Isla Nena                   | Activa                 | Vieques    | 22-May-2008 |
| 128 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Angel Chiqui<br>Colón       | Activa                 | Salinas    | 5-Sep-2008  |
| 129 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Padre Mac<br>Donald         | Activa                 | Aibonito   | 12-Dec-2008 |
| 130 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Nuevos Pinos<br>Orocoveños  | Cerrada a<br>verificar | Orocovis   | 8-Dec-2008  |

|     |   |                        |                 |             |
|-----|---|------------------------|-----------------|-------------|
| 131 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Marlins de<br>Aguas Claras       | Cerrada a<br>verificar | Ceiba           | 26-Jan-2009 |
| 132 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Triunfadores                  | Activa                 | Toa Baja        | 29-Sep-2009 |
| 133 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Pitirre                           | Cerrada a<br>verificar | Aguas<br>Buenas | 10-Nov-2009 |
| 134 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Suny                                 | Activa                 | Yabucoa         | 28-Dec-2009 |
| 135 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Patriotas<br>de Albizus          | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 28-Dec-2009 |
| 137 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Las Pioneras                         | Activa                 | Humacao         | 30-Apr-2010 |
| 138 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Matún                                | Cerrada a<br>verificar | Humacao         | 30-Apr-2010 |
| 139 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Panteras del<br>Toa                  | Activa                 | Toa Baja        | 30-Apr-2010 |
| 140 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Manuel<br>Fernandez Juncos           | Activa                 | Juana Díaz      | 30-Apr-2010 |
| 141 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Sol Saliente                      | Cerrada a<br>verificar | Humacao         | 25-Aug-2010 |
| 142 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Pinos de<br>Boquerón             | Cerrada a<br>verificar | Cabo Rojo       | 25-Aug-2010 |
| 143 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Guatiao<br>Guakia                    | Activa                 | Naranjito       | 30-Mar-2010 |
| 144 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Esperanza                         | Cerrada a<br>verificar | Guayama         | 9-Dec-2010  |
| 145 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Flamboyán<br>Peñolano de Peñuelas | Activa                 | Peñuelas        | 21-Dec-2010 |

|     |   |                                   |            |             |
|-----|---|-----------------------------------|------------|-------------|
| 146 | Cooperativa Juvenils<br>Escolar Transición al<br>Futuro "TAF" de Juana<br>Díaz        | Activa                            | Juana Díaz | 21-Dec-2010 |
| 147 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Niños en<br>Acción                                     | Cerrada a<br>verificar            | Bayamón    | 13-Jan-2011 |
| 148 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Poderosos<br>del Plata                             | Cerrada a<br>verificar            | Comerío    | 8-Feb-2011  |
| 149 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Fidel López<br>Colón                                   | Activa                            | Corozal    | 16-Mar-2011 |
| 150 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Bellas Artes<br>Arecibo                                | Cerrada a<br>verificar            | Arecibo    | 16-Mar-2011 |
| 151 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Vocacional<br>COOP                                     | Cerrada a<br>verificar            | San Juan   | 16-Mar-2011 |
| 152 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Conuco (CBC)   | Activa                            | Carolina   | 16-Mar-2011 |
| 153 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Piedras COOP   | Activa                            | Yabucoa    | 8-Feb-2011  |
| 154 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Elsa Laura<br>Sanchez, "LOS<br>TAÍNOS"                 | Activa                            | Caguas     | 8-Feb-2011  |
| 155 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Unidad<br>Ayudante           | Activa                            | San Juan   | 5-Apr-2011  |
| 156 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tammy Coop.  | Cerrada a<br>verificar            | Yabucoa    | 5-Apr-2011  |
| 157 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Francisco<br>Gaztambide Vega | Cancelación<br>Dept. de<br>Estado | Bayamón    | 5-Apr-2011  |
| 158 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios   | Cerrada a<br>verificar            | San Juan   | 5-Apr-2011  |

|     |   |                        |             |             |
|-----|---|------------------------|-------------|-------------|
|     | Múltiples Nemesio R.<br>Canales II  |                        |             |             |
| 159 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples COOPARTE               | Cerrada a<br>verificar | Corozal     | 7-Apr-2011  |
| 160 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Servicios<br>Múltiples Arquitectos<br>del Futuro | Activa                 | Corozal     | 7-Apr-2011  |
| 161 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Abraham<br>Lincon      | Cerrada a<br>verificar | Corozal     | 7-Apr-2011  |
| 162 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Arroyo High<br>School                            | Cerrada a<br>verificar | Arroyo      | 15-Apr-2011 |
| 163 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Paraíso                                       | Activa                 | Aibonito    | 15-Apr-2011 |
| 164 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Frank Coop                                       | Cerrada a<br>verificar | Las Piedras | 15-Apr-2011 |
| 165 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Futuros<br>Líderes     | Cerrada a<br>verificar | Naranjito   | 15-Apr-2011 |
| 166 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sabana Del<br>Palmar                             | Cerrada a<br>verificar | Comerío     | 15-Apr-2011 |
| 167 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Hevianext              | Cerrada a<br>verificar | Naranjito   | 15-Apr-2011 |
| 168 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUAS   | Activa                 | Jayuya      | 15-Apr-2011 |
| 169 | Cooperativa<br>Estudiantil María C.<br>Osorio                                   | Activa                 | Toa Alta    | 29-Sep-2009 |
| 170 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Koqui Coop                                       | Activa                 | Naguabo     | 10-May-2011 |

|     |  |                        |           |             |
|-----|--|------------------------|-----------|-------------|
| 171 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Jaguey                                       | Activa                 | Yabucoa   | 10-May-2011 |
| 172 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Aracibo   | Activa                 | Arecibo   | 10-May-2011 |
| 173 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Semillas de<br>Cambio | Activa                 | San Juan  | 10-May-2011 |
| 174 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Taboas Coop                                     | Cerrada a<br>verificar | Manatí    | 24-May-2011 |
| 175 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sandi Coop                                      | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja | 24-May-2011 |
| 176 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Unión de<br>Todos                            | Cerrada a<br>verificar | Utuaado   | 24-May-2011 |
| 177 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agro Coop<br>Pozas                              | Activa                 | Ciales    | 24-May-2011 |
| 178 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ofelia Díaz<br>Coop                             | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja | 24-May-2011 |
| 179 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Rampa del<br>Sabor                           | Activa                 | Ponce     | 21-Jun-2011 |
| 180 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Taínos de<br>Salinas                        | Activa                 | Salinas   | 21-Jun-2011 |
| 181 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mi Escuelita<br>del Coco                        | Cerrada a<br>verificar | Salinas   | 21-Jun-2011 |
| 182 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tu Amiga<br>Coop                                | Activa                 | Yabucoa   | 7-Jul-2011  |
| 183 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La 20   | Cerrada a<br>verificar | Vieques   | 7-Jul-2011  |
| 184 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Lomita                                       | Activa                 | Yabucoa   | 11-Jul-2011 |

|     |  |                        |          |             |
|-----|--|------------------------|----------|-------------|
| 185 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Patriotas<br>Coop                               | Activa                 | Lares    | 16-Aug-2011 |
| 186 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Guardabosques                                | Cerrada a<br>verificar | Corozal  | 1-Sep-2011  |
| 187 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Cooperadores de<br>Puerto Rico               | Cerrada a<br>verificar | San Juan | 1-Sep-2011  |
| 188 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Frailes   | Cerrada a<br>verificar | Guaynabo | 1-Sep-2011  |
| 189 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Bellas Artes                                     | Cerrada a<br>verificar | Bayamón  | 15-Sep-2011 |
| 190 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Luza CCOP.<br>Y Familia                             | Cerrada a<br>verificar | Carolina | 1-Nov-2011  |
| 191 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Estudiantes<br>Unidos PVI | Cerrada a<br>verificar | San Juan | 1-Nov-2011  |
| 192 | Cooperativa Escolar<br>Myrang  | Cerrada a<br>verificar | Carolina | 1-Nov-2011  |
| 193 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples VICA<br>COOP              | Cerrada a<br>verificar | San Juan | 1-Nov-2011  |
| 194 | Cooperativa MGG<br>Juvenil Escolar (MGG<br>COOP)                                   | Activa                 | Toa Baja | 22-Nov-2011 |
| 195 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Juanita<br>García Peraza  | Cerrada a<br>verificar | San Juan | 1-Nov-2011  |
| 196 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Jóvenes Como<br>Tú                                  | Activa                 | Hatillo  | 22-Nov-2011 |
| 197 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ONEIRUX   | Cerrada a<br>verificar | Camuy    | 22-Nov-2011 |

|     |  |                        |             |             |
|-----|--|------------------------|-------------|-------------|
| 198 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de la SALUD<br>COOP                         | Cerrada a<br>verificar | Hatillo     | 22-Nov-2011 |
| 199 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Hostos<br>Coop                           | Cerrada a<br>verificar | Hatillo     | 8-Dec-2011  |
| 200 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mi Rinconcito<br>Verde                      | Activa                 | Moca        | 8-Dec-2011  |
| 201 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Segundo Coop                                | Cerrada a<br>verificar | Hormigueros | 8-Dec-2011  |
| 202 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Fredo's Coop                                | Activa                 | Hormigueros | 8-Dec-2011  |
| 203 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Yanelis<br>Centeno Velázquez                | Cerrada a<br>verificar | San Germán  | 8-Dec-2011  |
| 204 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Magueyes<br>Coop                            | Cerrada a<br>verificar | Barceloneta | 8-Dec-2011  |
| 205 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Caminando<br>Hacia El Futuro<br>(CHEF COOP) | Cerrada a<br>verificar | San Juan    | 8-Dec-2011  |
| 206 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Especial<br>Coop  | Cerrada a<br>verificar | Río Grande  | 8-Dec-2011  |
| 207 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar DECA COOP                                   | Cerrada a<br>verificar | San Juan    | 8-Dec-2011  |
| 208 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Maria L.<br>Jiménez López                   | Cerrada a<br>verificar | Aguada      | 23-Dec-2011 |
| 209 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Aquín                                       | Cerrada a<br>verificar | Aguada      | 23-Dec-2011 |
| 210 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Las Aguilas                                 | Activa                 | Aibonito    | 23-Dec-2011 |

|     |  |                        |                  |             |
|-----|--|------------------------|------------------|-------------|
| 211 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Manuel<br>Méndez Liciaga                            | Activa                 | San<br>Sebastián | 23-Dec-2011 |
| 212 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Natael Bonilla<br>Giménez Coop                      | Cerrada a<br>verificar | Aguada           | 23-Dec-2011 |
| 213 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mateo<br>Hernández                                  | Cerrada a<br>verificar | Isabela          | 23-Dec-2011 |
| 214 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Raúl Ybarra   | Activa                 | Maricao          | 23-Dec-2011 |
| 215 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Superior<br>Jardines de Ponce                       | Activa<br>Inoperante   | Ponce            | 23-Dec-2011 |
| 216 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Paris Café and<br>Coop.                             | Activa                 | Aguada           | 23-Dec-2011 |
| 217 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Rocovay   | Activa                 | Yabucoa          | 23-Dec-2011 |
| 218 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Montaña Coop  | Activa                 | Aguadilla        | 23-Dec-2011 |
| 219 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar S.U.M.A.S<br>COOP                                   | Activa                 | San<br>Sebastián | 28-Feb-2012 |
| 220 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Dewey Coop<br>(DEWEY COOP)                          | Cerrada a<br>verificar | Carolina         | 28-Feb-2012 |
| 221 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUAN COOP   | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja        | 28-Feb-2012 |
| 222 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Stylic Salon  | Cerrada a<br>verificar | Aguas<br>Buenas  | 28-Feb-2012 |
| 223 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Maizaleños                                   | Cerrada a<br>verificar | Naguabo          | 28-Feb-2012 |
| 224 | Cooperativa Juvenil<br>Comunal para el<br>Desarrollo de las<br>Artes, Recreación y | Activa                 | San Juan         | 28-Feb-2012 |

Empresarismo  
"COOPARE"

|     |   |                        |                 |             |
|-----|---|------------------------|-----------------|-------------|
| 225 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Superior                            | Activa                 | Maricao         | 28-Feb-2012 |
| 226 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Fidelinos                          | Activa                 | Naguabo         | 6-Mar-2012  |
| 227 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Molinari Coop                          | Cerrada a<br>verificar | Hatillo         | 6-Mar-2012  |
| 228 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Taínos<br>Musicales Coop           | Activa                 | Arecibo         | 6-Mar-2012  |
| 229 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples IGNA<br>COOP | Cerrada a<br>verificar | Vega Alta       | 13-Mar-2012 |
| 230 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SV COOP                                | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja       | 28-Mar-2012 |
| 231 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ricardo<br>Rodríguez Coop.             | Activa                 | Florida         | 28-Mar-2012 |
| 232 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tus Valores<br>Cuentan Coop            | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja       | 28-Mar-2012 |
| 233 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cayrabón                               | Cerrada a<br>verificar | San Lorenzo     | 30-May-2012 |
| 234 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Por Todo lo<br>Alto                    | Cerrada a<br>verificar | Ponce           | 30-May-2012 |
| 235 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Exotic Beauty<br>Coop                  | Cerrada a<br>verificar | Barranquitas    | 30-May-2012 |
| 236 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Don Fonso                              | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 30-May-2012 |
| 237 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ALMACOOP                               | Activa<br>Inoperante   | Yauco           | 30-May-2012 |

|     |  |                        |                 |             |
|-----|--|------------------------|-----------------|-------------|
| 238 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COQUICOOP<br>de Hayales                                 | Cerrada a<br>verificar | Coamo           | 30-May-2012 |
| 239 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Delfin<br>Guaitiao                                   | Cerrada a<br>verificar | Ponce           | 30-May-2012 |
| 240 | Cooperativa Juvenil<br>Comunitaria de<br>Agricultura<br>Hidropónica<br>(HIDROPONICOOP) | Cerrada a<br>verificar | Bayamón         | 18-Jun-2012 |
| 241 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Coquí Coquí   | Cerrada a<br>verificar | Caguas          | 16-Aug-2012 |
| 242 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Delfines  | Cerrada a<br>verificar | Yabucoa         | 16-Aug-2012 |
| 243 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Búho<br>Juvenil                                      | Cerrada a<br>verificar | Aguas<br>Buenas | 16-Aug-2012 |
| 245 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Sol<br>Naciente                                      | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 16-Aug-2012 |
| 246 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mariano Riera<br>Palmer                                 | Activa                 | Mayagüez        | 16-Aug-2012 |
| 247 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar WAYNA   | Cerrada a<br>verificar | Juana Díaz      | 16-Aug-2012 |
| 248 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Evelyn<br>Sanchez Coop                                  | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja       | 16-Aug-2012 |
| 249 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Paoli Coop  | Cerrada a<br>verificar | Ponce           | 16-Aug-2012 |
| 250 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples El Tinglar                    | Activa                 | Luquillo        | 16-Aug-2012 |
| 251 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Borinkén Coop   | Activa                 | Barceloneta     | 16-Aug-2012 |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 252 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Esperanza<br>Del Mañana                             | Activa                 | San Lorenzo  | 16-Aug-2012 |
| 253 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Fénix<br>(FENIXCOOP)                                | Activa                 | Juncos       | 16-Aug-2012 |
| 254 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar MPD COOP   | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja    | 16-Aug-2012 |
| 255 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Chiqui Hostos<br>Coop                                  | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja    | 16-Aug-2012 |
| 256 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ignacio Dicapé<br>COOP                                 | Cerrada a<br>verificar | Lares        | 16-Aug-2012 |
| 257 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Vereda<br>COOP                                      | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja    | 16-Aug-2012 |
| 258 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Caminando<br>Hacia el Exito  | Cerrada a<br>verificar | Carolina     | 16-Aug-2012 |
| 259 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Olimpo  | Cerrada a<br>verificar | Cayey        | 19-Sep-2012 |
| 260 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Isla Menos  | Cerrada a<br>verificar | Morovis      | 19-Sep-2012 |
| 261 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Martín<br>Gonzalez "MG COOP" | Cerrada a<br>verificar | Carolina     | 19-Sep-2012 |
| 262 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Brigi Coop   | Activa                 | Vega Baja    | 19-Sep-2012 |
| 263 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COOPETIN<br>COOP                                       | Cerrada a<br>verificar | Arecibo      | 19-Sep-2012 |
| 264 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "El Pirata<br>COOP."                                   | Cerrada a<br>verificar | Quebradillas | 19-Sep-2012 |

|     |  |                        |             |             |
|-----|--|------------------------|-------------|-------------|
| 265 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Rosareña  | Activa                 | San Germán  | 19-Sep-2012 |
| 266 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JURISE<br>COOP  | Activa                 | Ciales      | 19-Sep-2012 |
| 267 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Theater<br>Locomotion Dancers<br>(THEATER<br>LOCOMOTION<br>DANCER COOP) | Activa                 | Naranjito   | 19-Sep-2012 |
| 268 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JAC Coop  | Cerrada a<br>verificar | Morovis     | 19-Sep-2012 |
| 269 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ayudando a<br>Puerto Rico COOP  | Cerrada a<br>verificar | Vega Baja   | 19-Sep-2012 |
| 270 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CEUS  | Cerrada a<br>verificar | Caguas      | 19-Sep-2012 |
| 271 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Central<br>COOP  | Cerrada a<br>verificar | Hatillo     | 19-Sep-2012 |
| 272 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Banda de<br>Música Tribal,<br>Cooperativa "LA<br>TRIBU"                 | Cerrada a<br>verificar | San Germán  | 1-Nov-2012  |
| 273 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Triunfadores<br>Rincoeños   | Activa                 | Rincón      | 1-Nov-2012  |
| 274 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Jóvenes<br>Emprendedores                      | Cerrada a<br>verificar | Corozal     | 8-Mar-2013  |
| 275 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Dolores<br>Gómez de Román<br>COOP                                       | Cerrada a<br>verificar | Arecibo     | 8-Mar-2013  |
| 276 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Sol Taíno"   | Activa                 | Las Piedras | 8-Mar-2013  |

|     |   |                        |                  |             |
|-----|---|------------------------|------------------|-------------|
| 277 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tu Pana<br>COOP  | Activa                 | Humacao          | 8-Mar-2013  |
| 278 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COREEX<br>COOP   | Activa                 | Arecibo          | 8-Mar-2013  |
| 279 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Zenón<br>Fabery  | Cerrada a<br>verificar | Trujillo Alto    | 8-Mar-2013  |
| 280 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Diamantinos  | Cerrada a<br>verificar | Río Grande       | 8-Mar-2013  |
| 281 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Berwind  | Cerrada a<br>verificar | San Juan         | 8-Mar-2013  |
| 282 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Amigos<br>Dando la Mano en<br>Cualquier Situación<br>"ADAMES COOP" | Cerrada a<br>verificar | Bayamón          | 8-Mar-2013  |
| 283 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Carreras   | Cerrada a<br>verificar | Añasco           | 8-Mar-2013  |
| 284 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar M.A.R. COOP  | Activa                 | Hormigueros      | 8-Mar-2013  |
| 285 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Delfín<br>Cariduro  | Activa                 | Fajardo          | 8-Mar-2013  |
| 286 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Vilma L. Cruz  | Activa                 | Coamo            | 13-May-2013 |
| 287 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUREB Coop   | Activa                 | Arecibo          | 13-May-2013 |
| 288 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Siglo XXI  | Activa                 | Sabana<br>Grande | 13-May-2013 |
| 289 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Nuestros<br>Sueños   | Activa                 | Aguas<br>Buenas  | 13-May-2013 |

|     |  |                        |                 |             |
|-----|--|------------------------|-----------------|-------------|
| 290 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Fe y Amor<br>Coop"                     | Activa                 | Barceloneta     | 13-May-2013 |
| 291 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar José<br>Campeche                        | Activa                 | San Lorenzo     | 13-May-2013 |
| 292 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Aiboniteña<br>Coop                   | Cerrada a<br>verificar | Hatillo         | 13-May-2013 |
| 293 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Colegio<br>Nuestra Señora del<br>Carmen | Activa                 | Villalba        | 13-May-2013 |
| 294 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar School Coop                             | Activa                 | Arecibo         | 13-May-2013 |
| 295 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ACAP                                    | Activa                 | Aguas<br>Buenas | 7-Jun-2013  |
| 296 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Azucareros<br>Coop.                     | Activa                 | Yabucoa         | 7-Jun-2013  |
| 297 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "CAPI COOP"                             | Activa                 | Arecibo         | 7-Jun-2013  |
| 298 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "El Capitán<br>Coop."                   | Activa                 | Arecibo         | 7-Jun-2013  |
| 299 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Rincón de<br>los Dulces              | Cerrada a<br>verificar | Adjuntas        | 7-Jun-2013  |
| 300 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Betancina                               | Activa                 | Cayey           | 7-Jun-2013  |
| 301 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar HELECOOP                                | Activa                 | Barranquitas    | 7-Jun-2013  |
| 302 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Rincón<br>Culinario                  | Activa<br>Inoperante   | Cayey           | 26-Jul-2013 |
| 303 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Gran<br>Manzana                      | Activa<br>Inoperante   | Fajardo         | 7-Jul-2013  |

|     |   |                        |                  |             |
|-----|---|------------------------|------------------|-------------|
| 304 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Joaquín<br>Parrilla Coop. (J.R.P.<br>COOP) | Activa                 | Patillas         | 7-Jun-2013  |
| 305 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Idiomas Coop.                              | Activa                 | Aibonito         | 7-Jun-2013  |
| 306 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Timoteo<br>Renace Coop.                    | Activa                 | Hatillo          | 3-Jul-2013  |
| 307 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ramiro Colón<br>Colón                      | Cerrada a<br>verificar | Ponce            | 3-Jul-2013  |
| 308 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los<br>Correcaminos                        | Cerrada a<br>verificar | Toa Baja         | 3-Jul-2013  |
| 309 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Posada                                  | Activa                 | Caguas           | 20-Jun-2013 |
| 310 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Sweet Shop                                 | Cerrada a<br>verificar | Sabana<br>Grande | 20-Jun-2013 |
| 311 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Las Ceibas de<br>Quebradillas Coop.        | Activa                 | Quebradillas     | 15-Aug-2013 |
| 312 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Guarionex                                  | Activa<br>Inoperante   | Aibonito         | 29-Aug-2013 |
| 313 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Roca                                    | Activa<br>Inoperante   | San Lorenzo      | 23-Oct-2013 |
| 314 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar DUEY                                       | Activa                 | Yauco            | 28-Oct-2013 |
| 315 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar José C.<br>Rosario                         | Activa                 | Isabela          | 28-Oct-2013 |
| 316 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Carmen<br>Gómez Tejera                     | Cerrada a<br>verificar | Aguadilla        | 28-Oct-2013 |
| 317 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SAJORI                                     | Activa                 | Naguabo          | 6-Nov-2013  |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 318 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "ADVANCED<br>COOP"   | Cerrada a<br>verificar | Arecibo      | 20-Nov-2013 |
| 319 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cariduros de la<br>Ferrero                                 | Activa<br>Inoperante   | Fajardo      | 16-Dec-2013 |
| 320 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Sana<br>Convivencia                                     | Activa                 | Barranquitas | 16-Dec-2013 |
| 321 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar José González<br>Ruiz                                      | Activa                 | Aguada       | 16-Dec-2013 |
| 322 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples La Sevillana<br>(SEVILLANA COOP) | Activa                 | Toa Alta     | 16-Dec-2013 |
| 323 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples El<br>Estudiante Oller           | Activa<br>Inoperante   | Cataño       | 16-Dec-2013 |
| 324 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Victor Rojas I<br>COOP                                    | Activa                 | Arecibo      | 16-Dec-2013 |
| 325 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Tiendita<br>Santaliz                                    | Activa<br>Inoperante   | Las Marías   | 19-Dec-2013 |
| 326 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Elemental<br>Urbana Nueva                                  | Activa                 | Lajas        | 19-Dec-2013 |
| 327 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Palomas  | Activa<br>Inoperante   | Yauco        | 19-Dec-2013 |
| 328 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JCC COOP   | Activa<br>Inoperante   | Juncos       | 28-Jan-2014 |
| 329 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CYBERCOOP  | Activa                 | Caguas       | 28-Jan-2014 |
| 330 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar MULO COOP  | Activa<br>Inoperante   | Juncos       | 28-Jan-2014 |

|     |   |                        |                  |             |
|-----|---|------------------------|------------------|-------------|
| 331 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SANTICOOP                    | Activa                 | Yauco            | 28-Jan-2014 |
| 332 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "QUIRI<br>COOP"              | Activa<br>Inoperante   | Vega Baja        | 28-Jan-2014 |
| 333 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Eva y Patria<br>Custodio     | Activa<br>Inoperante   | Las Marías       | 28-Jan-2014 |
| 334 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Código Teatral               | Activa                 | Yauco            | 28-Jan-2014 |
| 335 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ribera del Río               | Cerrada a<br>verificar | Las Piedras      | 26-Jan-2014 |
| 336 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Liderazgo<br>Estudiantil JOT | Activa                 | Yauco            | 28-Jan-2014 |
| 337 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>"FLORIDEÑOS<br>COOP"      | Activa<br>Inoperante   | Florida          | 10-Feb-2014 |
| 338 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>"MANAUTABON<br>COOP"      | Cerrada a<br>verificar | Manatí           | 10-Feb-2014 |
| 339 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Teatral Telón<br>de Sueños   | Cerrada a<br>verificar | Sabana<br>Grande | 20-Feb-2014 |
| 340 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUJA COOP                    | Activa                 | San Lorenzo      | 5-Mar-2014  |
| 341 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JTR COOP                     | Activa<br>Inoperante   | Humacao          | 5-Mar-2014  |
| 342 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria BUHO<br>COOP           | Cerrada a<br>verificar | Humacao          | 4-Apr-2014  |
| 343 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Brazo de Oro<br>Coop         | Cerrada a<br>verificar | Lares            | 4-Apr-2014  |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 344 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "La Esquina<br>del Tinglar Coop.     | Activa<br>Inoperante   | Arecibo      | 4-Apr-2014  |
| 345 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Quiquiriquí                          | Activa<br>Inoperante   | Isabela      | 20-May-2014 |
| 346 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ELVICOOP                             | Activa<br>Inoperante   | Santa Isabel | 20-May-2014 |
| 347 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Segunda<br>Unidad Macana             | Activa                 | Guayanilla   | 20-May-2014 |
| 348 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Fermina<br>Coop                   | Activa<br>Inoperante   | Las Piedras  | 20-May-2014 |
| 349 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Jardin de la<br>Paz                  | Activa<br>Inoperante   | Ponce        | 20-May-2014 |
| 350 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cuna del Sol                         | Activa                 | Culebra      | 20-May-2014 |
| 351 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ponce High<br>School                 | Activa<br>Inoperante   | Ponce        | 20-May-2014 |
| 352 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mariana<br>Bracetti                  | Cerrada a<br>verificar | Maricao      | 20-May-2014 |
| 353 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>ELVIRACOOOP                       | Cerrada a<br>verificar | Yauco        | 20-May-2014 |
| 354 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar BSC COOP                             | Cerrada a<br>verificar | Cidra        | 20-May-2014 |
| 355 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Amalia Coop                          | Cerrada a<br>verificar | Caguas       | 29-May-2014 |
| 356 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agrícola<br>Segunda Unidad<br>Macana | Activa<br>Inoperante   | Guayanilla   | 29-May-2014 |
| 357 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Río Cañas<br>COOP                    | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 29-May-2014 |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 358 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ayala Coop                   | Cerrada a<br>verificar | Manatí       | 29-May-2014 |
| 359 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar STUBBE<br>COOP               | Activa<br>Inoperante   | Cidra        | 29-May-2014 |
| 360 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar DECA COOP<br>de Barranquitas | Activa                 | Barranquitas | 29-May-2014 |
| 361 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUSONI<br>COOP               | Activa                 | Arecibo      | 29-May-2014 |
| 362 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Malezas"                    | Activa<br>Inoperante   | Mayagüez     | 6-Jun-2014  |
| 363 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Franklin<br>Coop          | Activa                 | Coamo        | 6-Jun-2014  |
| 364 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "Algarrobos"                 | Cerrada a<br>verificar | Yauco        | 6-Jun-2014  |
| 365 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "MAGIC<br>COOP"              | Activa                 | Guánica      | 6-Jun-2014  |
| 366 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agrícola Laura<br>Mercado    | Cerrada a<br>verificar | San Germán   | 6-Jun-2014  |
| 367 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Pequeños<br>Picassos Coop    | Activa                 | Florida      | 6-Jun-2014  |
| 368 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cadilla SBE<br>Coop          | Activa<br>Inoperante   | Arecibo      | 6-Jun-2014  |
| 369 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Hatillo del<br>Corazon Coop  | Activa                 | Hatillo      | 6-Jun-2014  |
| 370 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Barahona<br>Coop             | Activa<br>Inoperante   | Morovis      | 6-Jun-2014  |
| 371 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Laly Coop                    | Activa<br>Inoperante   | Las Marías   | 12-Jun-2014 |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 372 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Arboles                          | Activa<br>Inoperante   | Añasco       | 6-Jun-2014  |
| 373 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Rábanos Coop                         | Activa                 | Lares        | 6-Jun-2014  |
| 374 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Zeñon Rivera<br>Coop                 | Cerrada a<br>verificar | Ciales       | 6-Jun-2014  |
| 375 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mi Salud                             | Activa                 | Naguabo      | 6-Jun-2014  |
| 376 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Little Kids<br>Coop                  | Activa                 | Manatí       | 6-Jun-2014  |
| 377 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Palmita<br>Coop                   | Activa<br>Inoperante   | Yauco        | 6-Jun-2014  |
| 378 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "BARICOOP"                           | Activa<br>Inoperante   | Yauco        | 6-Jun-2014  |
| 379 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>"MUSITALENT"                      | Activa<br>Inoperante   | Yauco        | 6-Jun-2014  |
| 380 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mercedes<br>Richard López            | Activa                 | Hatillo      | 19-Jun-2014 |
| 381 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JAGUAS<br>COOP                       | Cerrada a<br>verificar | Gurabo       | 19-Jun-2014 |
| 382 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar GUAJA<br>COOP                        | Cerrada a<br>verificar | Quebradillas | 19-Jun-2014 |
| 383 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Exito                                | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja     | 25-May-2014 |
| 384 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Paz y Amor | Activa                 | Naranjito    | 19-Aug-2014 |
| 385 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Diergo Bravo<br>COOP                 | Cerrada a<br>verificar | Arecibo      | 5-Sep-2014  |

|     |   |                        |            |             |
|-----|---|------------------------|------------|-------------|
| 386 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cofrecito<br>Mágico                            | Activa                 | Jayuya     | 17-Sep-2014 |
| 387 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>SASTRECOOP                                  | Activa                 | Jayuya     | 17-Sep-2014 |
| 388 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Mabodamaca<br>Coop                             | Activa                 | Isabela    | 17-Sep-2014 |
| 389 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agrícola<br>Pequeños Agricultores<br>Jayuyanos | Activa                 | Jayuya     | 17-Sep-2014 |
| 390 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar HIPI-COOP                                      | Cerrada a<br>verificar | Canóvanas  | 25-Sep-2014 |
| 391 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Intermedia<br>Coquí de Salinas                 | Activa<br>Inoperante   | Salinas    | 25-Sep-2014 |
| 392 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Universitaria<br>Sagrado-Coop                  | Activa<br>Inoperante   | San Juan   | 25-Sep-2014 |
| 393 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Music Coop<br>FRL                              | Activa<br>Inoperante   | Guayanilla | 25-Sep-2014 |
| 394 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples MORA<br>COOP         | Cerrada a<br>verificar | Comerío    | 7-Oct-2014  |
| 395 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Felisa Foam<br>Art                             | Activa<br>Inoperante   | Mayagüez   | 7-Oct-2014  |
| 396 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Palomas<br>COOP      | Activa                 | Comerío    | 7-Oct-2014  |
| 397 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Dr. Rafael<br>López Nussa                      | Activa                 | Ponce      | 6-Nov-2014  |

|     |   |                        |                  |            |
|-----|---|------------------------|------------------|------------|
| 398 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar la Torrecilla<br>Coop                            | Cerrada a<br>verificar | Barranquitas     | 6-Nov-2014 |
| 399 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Vidal Coop                                       | Activa                 | Gurabo           | 6-Nov-2014 |
| 400 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Juan Perez<br>Rosa                               | Cerrada a<br>verificar | San<br>Sebastián | 8-Dec-2014 |
| 401 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Peques                                       | Activa                 | Mayagüez         | 8-Dec-2014 |
| 402 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Juan Suarez<br>Pelegrina                         | Activa                 | Aguadilla        | 8-Dec-2014 |
| 403 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar del OTOAO<br>(OTOCOOP)                           | Activa<br>Inoperante   | Utua             | 8-Dec-2014 |
| 404 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar el Coqui<br>Cardenal                             | Activa                 | Lajas            | 8-Dec-2014 |
| 405 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples BOTICOOP               | Activa<br>Inoperante   | Orocovis         | 8-Dec-2014 |
| 406 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Brisas Coop.                                     | Activa                 | Caguas           | 8-Dec-2014 |
| 407 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Fuerza<br>Ecoambiental<br>Estudiantil (F. E. E.) | Activa<br>Inoperante   | Añasco           | 8-Dec-2014 |
| 408 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Robles                                       | Cerrada a<br>verificar | San<br>Sebastián | 8-Dec-2014 |
| 409 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar María M.<br>Cintrón de Acha                      | Activa                 | Bayamón          | 8-Dec-2014 |
| 410 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Hamaca<br>(HAMACACOOP)                        | Activa<br>Inoperante   | Guánica          | 8-Dec-2014 |
| 411 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar HIFIVI COOP                                      | Activa                 | Maunabo          | 8-Dec-2014 |

|     |   |                        |              |            |
|-----|---|------------------------|--------------|------------|
| 412 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Fiesta Coop                              | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 9-Feb-2015 |
| 413 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar del Siglo XXI<br>Shaktiadem              | Activa<br>Inoperante   | Utado        | 8-Dec-2014 |
| 414 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Arturo Grant<br>Pardo                    | Cerrada a<br>verificar | Lajas        | 8-Dec-2014 |
| 415 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Artes<br>Escénicas de<br>Barranquitas | Cerrada a<br>verificar | Barranquitas | 8-Dec-2014 |
| 416 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar S.U. José A.<br>Vargas                   | Activa                 | Isabela      | 8-Dec-2014 |
| 417 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar COOPTEGUI                                | Cerrada a<br>verificar | Adjuntas     | 8-Dec-2014 |
| 418 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Central<br>Azucarera                  | Activa<br>Inoperante   | Lajas        | 8-Dec-2014 |
| 419 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ESOTY COOP                               | Activa                 | Yauco        | 8-Dec-2014 |
| 420 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar YUMAC<br>COOP                            | Activa<br>Inoperante   | Camuy        | 8-Dec-2014 |
| 421 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Maná COOP                                | Activa<br>Inoperante   | Barranquitas | 9-Jan-2015 |
| 422 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ebano COOP                               | Activa                 | Caguas       | 9-Jan-2015 |
| 423 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ISACOOOP                                 | Activa                 | Isabela      | 9-Jan-2015 |
| 424 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Faro COOP                             | Activa<br>Inoperante   | Barranquitas | 9-Jan-2015 |
| 425 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ovejas                                   | Cerrada a<br>verificar | Añasco       | 9-Jan-2015 |
| 426 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Estrella de<br>Camuy COOP             | Activa                 | Camuy        | 9-Jan-2015 |

|     |   |                        |              |             |
|-----|---|------------------------|--------------|-------------|
| 427 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Duros de<br>Efraín                       | Activa<br>Inoperante   | Moca         | 9-Jan-2015  |
| 428 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Nuestra<br>URBAN COOP                        | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 9-Jan-2015  |
| 429 | Cooperativa Juvenil<br>CAGUAXCOOP   | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 9-Feb-2015  |
| 430 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar NICOCOOP                                     | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 9-Feb-2015  |
| 431 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar MASUS  | Cerrada a<br>verificar | Humacao      | 9-Feb-2015  |
| 432 | Cooperativa Juvenil<br>Spinfic Coop y<br>Servicios Múltiples                | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 9-Feb-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ADONAI                                       | Activa                 | Aguada       | 10-Mar-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Central Las<br>Piñas                         | Activa                 | Juncos       | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Amigo<br>Especial Coop                       | Activa                 | San Lorenzo  | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar EMID   | Activa<br>Inoperante   | Fajardo      | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de la Montaña<br>PBS                         | Activa                 | Juncos       | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar MERCOOP                                      | Activa<br>Inoperante   | Caguas       | 30-Mar-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria de<br>Servicios de Diseño<br>(COOPSED) | Activa                 | San Juan     | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar LOMA COOP                                    | Activa<br>Inoperante   | Barranquitas | 9-Apr-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ARIÉ COOP                                    | Activa<br>Inoperante   | Las Piedras  | 9-Apr-2015  |

|     |   |                      |             |             |
|-----|---|----------------------|-------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Teatrillada<br>Samaritana                                       | Activa               | San Lorenzo | 27-Apr-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Legacy   | Activa               | Ceiba       | 27-Apr-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Artemuza   | Activa<br>Inoperante | Bayamón     | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Stahl Coop   | Activa<br>Inoperante | Bayamón     | 18-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Indios Coop.                             | Activa               | Canóvanas   | 30-Mar-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ACA COOP   | Activa<br>Inoperante | Jayuya      | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Paraiso<br>Aguadillano  | Activa<br>Inoperante | Aguadilla   | 27-Apr-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar SUIAM COOP   | Activa               | Utuaado     | 9-Jun-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Carey Viajero  | Activa<br>Inoperante | Utuaado     | 9-Jun-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agrícola El<br>Tinglar   | Activa               | Culebra     | 27-Apr-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Tronky<br>COOP  | Activa<br>Inoperante | Añasco      | 27-Apr-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Guainia  | Activa<br>Inoperante | Guánica     | 9-Jun-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria de<br>Innovación,<br>Emprendimiento y<br>Negocios (IEN COOP) | Activa               | Carolina    | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples LACI-ES<br>COOP                          | Activa<br>Inoperante | Ciales      | 18-May-2015 |

|     |  |                        |                  |             |
|-----|--|------------------------|------------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Aurora<br>Méndez                              | Activa<br>Inoperante   | San<br>Sebastián | 18-Jun-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ATABEY<br>COOP                                | Activa                 | Hatillo          | 18-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar VER COOP                                      | Activa<br>Inoperante   | San Juan         | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Saavedra Coop                                 | Cerrada a<br>verificar | Quebradillas     | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Líderes<br>CMF                            | Activa<br>Inoperante   | Moca             | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Siempre Juntos                                | Activa                 | Trujillo Alto    | 13-May-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>ADSAMCOOP                                  | Activa<br>Inoperante   | Arroyo           | 30-Mar-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria Marroneo<br>(MARRONEO COOP)             | Activa                 | San Juan         | 2-Sep-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar FDR Coop                                      | Cerrada a<br>verificar | Mayagüez         | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Lobos<br>COOP                             | Activa                 | Arecibo          | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ARS COOP                                      | Activa                 | Guayanilla       | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ELUR  | Activa                 | Maunabo          | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Servicios<br>Múltiples Jóvenes<br>Unidos Coop | Activa                 | Naranjito        | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar "NERECOOP"                                    | Activa                 | Caguas           | 29-Oct-2015 |

|     |   |                        |          |             |
|-----|---|------------------------|----------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar<br>SALTOSCOOP            | Activa                 | Orocovis | 29-Oct-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Unida                    | Activa                 | Cidra    | 18-Nov-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar OHANA -<br>YIRÉH         | Activa<br>Inoperante   | Camuy    | 23-Nov-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar San Patricio             | Activa<br>Inoperante   | Jayuya   | 18-Nov-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar NellyCoop                | Activa                 | Orocovis | 18-Nov-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar AREXIUS                  | Cerrada a<br>verificar | Mayagüez | 8-Dec-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Bahía Coop               | Activa<br>Inoperante   | Guánica  | 8-Dec-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Salón de<br>Beauté       | Activa<br>Inoperante   | Guayama  | 8-Dec-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CEPAD                    | Activa<br>Inoperante   | Caguas   | 8-Dec-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Tamuch                   | Activa                 | Manatí   | 7-Dec-2015  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Jueyeros             | Activa<br>Inoperante   | Peñuelas | 17-Dec-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Agueybaná                | Cerrada a<br>verificar | Guánica  | 17-Dec-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar X-Treme<br>Coop.         | Cerrada a<br>verificar | Jayuya   | 17-Dec-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JFKCOOP                  | Activa                 | Caguas   | 17-Dec-2015 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Emilia Castillo<br>Coop. | Activa                 | Isabela  | 1-Mar-2016  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Felicidad                | Activa<br>Inoperante   | Utuaado  | 16-Mar-2016 |

|     |  |                        |                  |             |
|-----|--|------------------------|------------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar REX Coop                                | Activa<br>Inoperante   | Bayamón          | 16-Mar-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Destino<br>Borinqueño                   | Activa                 | San Lorenzo      | 13-Apr-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Maricaeña                            | Activa<br>Inoperante   | Maricao          | 13-Apr-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Zayas Coop                              | Activa<br>Inoperante   | Jayuya           | 11-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar DIAMOND<br>COOP                         | Activa                 | Hormigueros      | 11-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Alcides<br>Figueroa COOP                | Cerrada a<br>verificar | Añasco           | 11-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar El Timón                                | Activa                 | Ceiba            | 18-May-2016 |
| 433 | Coopertiva Juvenil<br>Escolar Cayuco                                   | Activa                 | Utuaado          | 18-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Infinity Coop                           | Activa<br>Inoperante   | Naranjito        | 18-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Labra COOP                              | Activa<br>Inoperante   | San Juan         | 18-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escoalr Teens UNTD                              | Activa                 | Bayamón          | 18-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar OLICOOP                                 | Cerrada a<br>verificar | Yauco            | 15-Jun-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Pequeños<br>Gigantes de Indiera<br>Fria | Activa<br>Inoperante   | Maricao          | 30-Jun-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar VIVI COOP                               | Activa                 | Utuaado          | 25-May-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Crearte COOP                            | Cerrada a<br>verificar | San<br>Sebastián | 8-Jun-2016  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar BMH COOP                                | Activa<br>Inoperante   | Toa Baja         | 8-Jun-2016  |

|     |   |                      |                 |             |
|-----|---|----------------------|-----------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Servicios<br>Múltiples Oasis Coop       | Activa               | Comerío         | 8-Jun-2016  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Futuros<br>Artesanos                       | Activa               | Aguas<br>Buenas | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Lila Maria<br>Mercedes Mayoral<br>Wirshing | Activa               | Ponce           | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Saint Parick's<br>Coop                     | Activa               | Guayama         | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ARD  | Activa               | San Juan        | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Justiniano<br>Torres Jiménez               | Activa               | Arecibo         | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar TPS COOP                                   | Activa               | San Juan        | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Hostos                                     | Activa               | Trujillo Alto   | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ONU  | Activa<br>Inoperante | San Juan        | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Servicios<br>Múltiples Centralinos         | Activa               | San Juan        | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Curly"s and<br>Cut                         | Activa<br>Inoperante | San Juan        | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Irma Deliz<br>Coop                         | Activa<br>Inoperante | Isabela         | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Chimenea<br>Coop                           | Activa<br>Inoperante | Peñuelas        | 9-Feb-2017  |

|     |   |                      |              |             |
|-----|---|----------------------|--------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolalr D' Lauras<br>Beauty Salon     | Activa               | San Germán   | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Einstein's<br>Events           | Activa               | San Juan     | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Universitaria<br>AGROTEC               | Activa<br>Inoperante | Utuaado      | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JPDJ                           | Activa               | Vega Alta    | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JM                             | Activa               | Corozal      | 9-Mar-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Bilingue Coop                  | Activa<br>Inoperante | Añasco       | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Piñero Coop<br>100% Bien       | Activa               | Manatí       | 29-Nov-2016 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Certeneja<br>Coop              | Activa               | Cidra        | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Movimiento<br>CCM              | Activa               | Carolina     | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Montessoriano<br>JCR           | Activa<br>Inoperante | Yabucoa      | 18-Apr-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar JOVENCOOP                      | Activa               | Barranquitas | 9-Feb-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Huellas Coop                   | Activa               | Naranjito    | 18-Apr-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Constructores<br>de Ideas Coop | Activa               | Aguada       | 18-Apr-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar de Belleza La<br>Emilio        | Activa               | Corozal      | 25-May-2017 |

|     |   |                      |               |             |
|-----|---|----------------------|---------------|-------------|
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Osuna<br>(OSUNA COOP)                      | Activa<br>Inoperante | Trujillo Alto | 25-May-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Niños<br>Samaritanos                       | Activa<br>Inoperante | San Lorenzo   | 13-Jul-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Servicios<br>Múltiples Emilio High<br>Coop | Activa<br>Inoperante | Corozal       | 25-May-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar La Marina<br>Coop                          | Activa<br>Inoperante | Isabela       | 25-May-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Rafael Irizarry<br>Rivera                  | Activa<br>Inoperante | Peñuelas      | 25-May-2017 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Teen Squad<br>COOP                         | Activa<br>Inoperante | Barceloneta   | 6-Jul-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Alumnos                                | Activa               | Aibonito      | 6-Jul-2017  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Especializada<br>Thomas Armstrong<br>Toro  | Activa               | Ponce         | 10-Jan-2018 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CROEV                                      | Activa               | Villalba      | 10-Jan-2018 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Seva, (SEVA<br>COOP)                       | Activa               | Ceiba         | 19-Jan-2018 |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Pequeños<br>Cooperativistas            | Activa               | Ponce         | 8-Mar-2018  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Future Stars                               | Activa               | Ponce         | 8-Mar-2018  |
| 433 | Cooperativa Juvenil<br>Escolar CAVE                                       | Activa               | Aguada        | 6-Feb-2018  |

|                       |   |                      |            |             |
|-----------------------|---|----------------------|------------|-------------|
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar ABDELT<br>COOP   | Activa<br>Inoperante |            | 27-May-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Lino COOP  | Activa               | Vega Baja  | 27-May-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Unidos en<br>Cooperativa,<br>(UNICOOP)                 | Activa               | San Juan   | 15-Jun-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Adolfina<br>Irizarry de Puig High<br>School (TOA COOP) | Activa               | Toa Baja   | 15-Jun-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Los Jaguares   | Activa               | Gurabo     | 28-Sep-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Ecológica<br>(ECOCOOP)                                 | Activa               | Dorado     | 5-Jul-2018  |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Punto Verde<br>(PUNTO VERDE<br>COOP)                   | Activa               | Río Grande | 15-Jun-2018 |
| 433                   | Cooperativa Juvenil<br>Escolar Cine Cacique<br>(CACIQUE COOP)                         | Activa               | Bayamón    | 5-Jul-2018  |
| Total de Cooperativas |   |                      |            | 546         |

## Apéndice B: Carta de Intención y Cuestionario

\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Estimado Maestro Consejero de

La Cooperativa Juvenil Escolar

\_\_\_\_\_

y Director Escolar de la escuela

\_\_\_\_\_:

Esta carta de intención tiene como propósito invitar a su cooperativa a participar en una investigación cualitativa sobre el Liderazgo Educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico.

Esta investigación será realizada por la estudiante, Amárilys López Piñeiro, estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es auscultar el liderazgo educativo que ejercen los maestros consejeros de las cooperativas juveniles escolares. En igual instancia, buscamos investigar cómo los maestros logran conciliar la política pública del Departamento de Educación con sus funciones como maestro consejero. A su vez, deseamos conocer cuál es el apoyo que reciben los maestros de parte del director escolar y el impacto del maestro consejero en el desarrollo del liderazgo juvenil. Por último, deseamos comparar la labor de cooperativas que llevan operando más de dos años versus las que han cesado operaciones en el último año.

Si su cooperativa y su director están interesados en participar de nuestra investigación le solicitamos que completé las siguientes preguntas y devuelva sus respuestas a la mayor brevedad posible al correo electrónico:

[amarilys.lopezpineiro@upr.edu](mailto:amarilys.lopezpineiro@upr.edu) o envíe sus respuestas a la dirección postal 1519 Constantine St. Orlando, Florida 32825.

Si desea completar el cuestionario por internet este es el enlace:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfgk\\_BHRtCRz6krfgYzH8KCViHb7q1HC5u2FmP-UyRw2WDCfA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfgk_BHRtCRz6krfgYzH8KCViHb7q1HC5u2FmP-UyRw2WDCfA/viewform)

## Cuestionario: Criterios de Inclusión

Instrucciones: Complete las siguientes preguntas y marque con una X cuando sea necesario. Favor de devolver las respuestas vía correo electrónico o correo postal a las direcciones suplidas anteriormente.

1. Nombre de la Cooperativa Escolar: \_\_\_\_\_
2. Nombre del Maestro Consejero: \_\_\_\_\_
3. Nombre de la Escuela donde está ubicada la cooperativa: \_\_\_\_\_
4. Región a la que pertenece la cooperativa juvenil: \_\_\_\_\_
5. Nombre del Director Escolar: \_\_\_\_\_
6. La cooperativa cuenta con una Junta de Directores debidamente constituida por ley: \_\_\_\_\_ Si o \_\_\_\_\_ No. Si la respuesta es sí, indique el número de miembros actuales de la Junta: \_\_\_\_\_.
7. La cooperativa cuenta con un lugar o local en la escuela donde presta sus servicios a los socios y no socios de la escuela: \_\_\_\_\_ Si o \_\_\_\_\_ No.
8. La cooperativa se encuentra operando actualmente: \_\_\_\_\_ Si o \_\_\_\_\_ No. Si la respuesta es no indique la razón de su inactividad y la fecha en que cesó operaciones:
9. La cooperativa cuenta con medios de comunicación electrónica (Ej. Teléfono, Fax, Servicio de Internet, Cuenta de correo electrónico, etc.) funcionando actualmente. Si la respuesta es sí, favor de indicar los números y la cuenta de correo electrónico.

Gracias por su interés en participar de nuestra investigación. Firmar y devolver.

---

Firma del Maestro Consejero

Firma del Director Escolar

### Apéndice C: Planilla de Observación Directa

Municipio Cooperativa Escolar: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar de observación: \_ Cooperativa \_ Salón de clase \_ Reunión \_ Otro: \_\_\_\_\_

#### *Descripciones físicas*

#### *Descripciones de procesos*

|   |  |
|---|--|
| <p>Se observará lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Planta Física de la cooperativa juvenil</i></li> <li>2. <i>Horario de Servicios de la cooperativa</i></li> <li>3. <i>Recursos humanos de la cooperativa</i></li> <li>4. <i>Operación de la cooperativa durante el tiempo lectivo.</i></li> <li>5. <i>Comunidad escolar ¿patrocinan la cooperativa?</i></li> <li>6. <i>Facilidades escolares</i></li> </ol> | <p>Liderazgo Educativo y Liderazgo Juvenil</p> <p>Dimensión Administrativa: ¿Cómo se cumple con la parte administrativa estipulada en la Ley 220?</p> <p>Dimensión Didáctica: ¿Cuáles son los materiales didácticos utilizados en la cooperativa juvenil?</p> <p>Dimensión Estratégica: ¿Cuál es el plan estratégico de la cooperativa juvenil? ¿Cómo se lleva acabo?</p> <p>Dimensión Comunitaria: ¿Qué tipo de actividades la cooperativa realiza en la comunidad? ¿Qué formas de asistencia o</p> |
|---|--|

7. *Equipo de la cooperativa (Ej. Inventario)*
8. *Comunicaciones (Facilidades de internet, teléfono, computadoras)*
9. *Observar al maestro la sala de clase.*
10. *Observar al maestro en la cooperativa juvenil.*

ayuda social la cooperativa brinda a la comunidad?

¿Qué dimensión se prioriza más durante el ejercicio del liderazgo educativo?

¿Qué dimensión se prioriza más durante el ejercicio del liderazgo juvenil?

### Apéndice D: Hoja de Cotejo de Documentos Cooperativa Escolar

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

| <i>Nombre del Documento</i>                       | <i>Si</i><br><br><i>(documento disponible)</i> | <i>No</i><br><br><i>(documento no disponible)</i> | <i>Comentarios</i> |
|---|--|---|--------------------|
| Libro de Actas Cooperativa                        |  |   |                    |
| Minutas de reunión entre el Director y el Maestro |  |   |                    |
| Evaluaciones al Personal de la Cooperativa        |  |   |                    |
| Evaluación del desempeño del maestro              |  |   |                    |
| Minuta de Asamblea de Socios de la Cooperativa    |  |   |                    |
| Otros   |  |   |                    |

Comentarios en General:

### Apéndice E: Protocolo para Entrevistas Semi-Estructurada\*

Fecha: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Nombre del a Cooperativa: \_\_\_\_\_

Entrevistado:

Maestro Consejero

Director (a)

Miembro de Junta de Directores

Lugar: \_\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_

#### Preguntas Guías

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <p>Maestro consejero</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuánto tiempo lleva como maestro consejero?</li> <li>2. ¿Cuáles son sus funciones principales como maestro consejero?</li> <li>3. ¿Cómo ejercer su liderazgo educativo? Explique utilizando estas dimensiones: administrativa, didáctica, estratégica y comunitaria.</li> <li>4. ¿Cómo distribuye el tiempo de sus funciones docentes y administrativas?</li> <li>5. ¿Cómo el director ayuda o apoya la cooperativa escolar?</li> </ol> |
|--------------------------|--|

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>6. ¿Cómo organiza a los estudiantes que forman parte de la cooperativa?</p>  |
| Director                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo describiría la cooperativa de su escuela?</li> <li>2. ¿Cómo logra organizar el horario del maestro consejero de acuerdo con las disposiciones de la Ley 220 y la Carta Circular 17-2016-2017?</li> <li>3. ¿De qué manera usted como líder de la escuela participa del movimiento cooperativista?</li> <li>4. ¿Qué dificultades puede señalar sobre la operación y funcionamiento de la cooperativa en la escuela?</li> <li>5. Describa su comunicación con el maestro consejero de la cooperativa.</li> </ol> |
| Estudiante mayor de 12 años | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es su participación dentro de la cooperativa juvenil?</li> <li>2. ¿Cómo usted cumple con las funciones estipuladas para la Junta de Directores contenidas en la Ley 220, Parte V, Artículo 10: Director, Funcionarios y Comités?</li> <li>3. ¿Qué beneficios puedes señalar tener una cooperativa juvenil en la escuela?</li> <li>4. ¿Qué cambios o transformaciones ha promovido la cooperativa juvenil en la escuela?</li> </ol>  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Cómo describe la labor del maestro consejero y su relación con los estudiantes que tiene a cargo, entiéndase miembros de la Junta de Directores?</li> <li>6. ¿Cómo el maestro consejero ayuda en su desarrollo cómo líder estudiantil?</li> </ol>   |
| Estudiante menor 12 años | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son tus funciones en la cooperativa?</li> <li>2. ¿Cómo tú ayudas al maestro de la cooperativa?</li> <li>3. Me puedes mencionar 3 ejemplos ¿de cómo la cooperativa ayuda a tu escuela?</li> <li>4. Me puedes describir como es tu día ayudando en la cooperativa.</li> <li>5. ¿Cómo el maestro consejero trabaja en la cooperativa contigo y otros estudiantes?</li> <li>6. Siendo parte de la cooperativa, ¿te consideras un líder estudiantil? Si o no ¿por qué?</li> </ol> |

\*Revisado por expertos

## Apéndice F: Permiso de CIPSHI

Universidad de  
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS  
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)  
IRB 00000944

### AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

**Número del protocolo:** 1819-022

**Título del protocolo:** Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico

**Investigadora:** Amárilys López Piñeiro

**Tipo de revisión:**  Inicial  Renovación  Modificación

**Revisado por:**

- Comité en pleno  
 Procedimiento expedito bajo la(s) categoría(s) del *Federal Register*  
63 FR 60364-60367: 6 y 7

**Fecha de la revisión:** 7 de diciembre de 2018

**Otras acciones:**

- Condiciones verificadas y aprobadas por  Miembro del CIPSHI  Personal de Cumplimiento el 12 de diciembre de 2018.  
 Dispensa concedida en el procedimiento estándar de consentimiento informado.  
 Revisión continua cualifica para la evaluación expedita.

### **Esta autorización expira el 12 de diciembre de 2019.**

*Si la investigación no concluye para esta fecha, tiene que solicitar la renovación de la autorización de acuerdo al tipo de revisión que le corresponda, por el comité en pleno o expedita. Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.*

cipshi.degi@upr.edu ~ <http://graduados.uprp.edu/cipshi>

Decanato de  
Estudios Graduados  
e Investigación

PO Box 21790  
San Juan PR  
00931-1790

787-764-0000  
Ext. 86700  
Fax 787-763-6011

Página electrónica:  
<http://graduados.uprp.edu>

  
Víctor E. Bonilla Rodríguez, Ph.D.  
Presidenta del CIPSHI o  
representante autorizado

## Apéndice G: Permiso Departamento de Educación



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE  
PUERTO RICO  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

### SECRETARÍA AUXILIAR DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO

#### SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIONES O SUS FASES RELACIONADAS: LA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS O PRUEBA PILOTO EN EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

##### Sección 1: Información del solicitante

Sr.  Sra.  Srta.

Amarily López Piñeiro  
Nombre completo Apellido paterno Apellido materno

Teléfonos: \_\_\_\_\_ (residencia) 707-633-2573 (oficina)  
407-633-2634 (celular)

Correo electrónico: amarily-lopez-pineiro@upr.edu

Dirección postal permanente: 1519 Constantine St, Orlando FL 32825

Si es empleado del Departamento de Educación, indique lo siguiente.

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

##### Sección 2: Información del maestro, profesor, consejero, mentor o presidente de tesis, director de investigación, institución, agencia o corporación (si aplica)

Nombre: Dra. María de los Angeles Ortiz  
Puesto: Catedrática Lugar de trabajo: UPR Río Piedras  
Teléfono: 787-462-3335 Correo electrónico: maria.ortiz32@upr.edu

##### Sección 3: Información sobre la investigación:

Indique el propósito de la solicitud (marque todas las fases que apliquen):

- Validación de los instrumentos o realización de prueba piloto del estudio.  
Especifique el nombre de las escuelas o dependencias donde realizará la validación o prueba piloto.

- Realización de una investigación. Especifique el nombre de las escuelas o dependencias donde se llevará a cabo la investigación.  
Cooperativas Juveniles Escolares - Necesito 10  
Cooperativas - 2 por region educativa - 5 Activas  
y 5 Inactivas

Esta solicitud responde a una petición de:

(Marque la alternativa que aplique y complete la información requerida).

- la escuela, o universidad en la que estudia (indique el nombre de la escuela o universidad y recinto universitario)  
Universidad de PR Recinto de Río Piedras
- la institución en la que trabaja (indique el nombre de la institución)
- \_\_\_\_\_
- otra, especifique
- \_\_\_\_\_

P.O. Box 190759  
San Juan, Puerto Rico 00919-0759  
Tel: 787 773 4060  
www.de.gobierno.pr



El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o religiosa, origen o condición social, orientación sexual o identidad de género, discapacidad o limitación física o mental, ni por cualquier otro motivo discriminatorio.

Título de la Investigación:

Hecho un liderazgo educativo sobre el estado de los centros de investigación de los centros de la UPR

Tiempo estimado que tomará la validación, prueba piloto o investigación en la dependencia del Departamento de Educación que visitará:

1 a 3 meses Dependiendo de la disponibilidad de los centros de la UPR

Importancia y utilidad de la investigación para el sistema educativo de Puerto Rico:

Las competencias pueden ser enseñadas, se puede trabajar en los espacios de desarrollo de los centros de la UPR. Necesita estar apoyado en la investigación de los centros y comunicados con ellos.

Sección 4/ Notificación

El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación, no obstante entiende la importancia del desarrollo de estudios e investigaciones sobre el quehacer educativo de Puerto Rico y apoya a los investigadores en su proceso de realizar sus proyectos de investigación. Las aportaciones que puedan derivarse de los resultados de las investigaciones serán evaluadas y podrán ser acogidas a la luz de las necesidades del sistema y de la objetividad de los estudios. Se agradece el interés de los investigadores.

Sección 5/ Compromiso y firmas

Yo

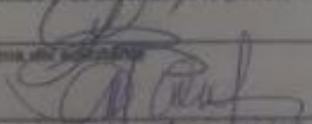
Amabilia Lopez Pineda

investigador, me comprometo a:

1. (En los casos que aplique) Entregar la carta de aprobación y documentos autorizados de la Oficina de Cumplimiento (de IRB) una vez obtenga los mismos en el lugar donde se me expide el memorando de autorización para realizar la investigación, ya sea en la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo o en la oficina del ayudante especial o superintendente del distrito escolar.
2. Entregar copia de las cartas de consentimiento, asentimiento y colaboración firmadas (según aplique) en la oficina del director escolar o del funcionario a cargo de la dependencia del DEPR donde se llevó a cabo la validación, estudio piloto o la investigación, para su archivo.
3. Entregar una copia de la tesis o del informe final de la investigación que me propongo realizar en la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo, en formato digital (.pdf).

Con las firmas requeridas en este documento damos fe de que hemos revisado esta solicitud y los documentos requeridos.

Firma del solicitante



Enero 9, 2019  
Fecha

Firma del maestro, profesor, asesor, mentor o presidente de tesis, director de investigación, institución, agencia o corporación

Enero 9, 2019  
Fecha

Forma de entrega esta herramienta cumpliendo un papel muy activo y con otros los documentos requeridos en la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo y en la Oficina del Distrito Escolar, según corresponda.

## Apéndice H: Hoja de Consentimiento Informado Director

Estimado Participante:

Usted ha sido invitado(a) a participar de la investigación cualitativa *Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico*. Esta investigación es realizada por la estudiante, Amárilys López Piñeiro, estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es auscultar el liderazgo educativo efectivo que ejercen los maestros consejeros de las cooperativas juveniles escolares. En igual instancia, buscamos investigar cómo los maestros logran conciliar la política pública del Departamento de Educación con sus funciones como maestro consejero. A su vez, deseamos conocer cuál es el apoyo que reciben los maestros de parte del director escolar y el impacto del maestro consejero en el desarrollo del liderazgo juvenil. Por último, deseamos comparar la labor de cooperativas que llevan operando más de dos años versus las que han cesado operaciones en el último año.

Usted ha sido invitado porque representa uno de los grupos aquí considerados en nuestra investigación (maestro, director o estudiante). Por ende, su participación en nuestro estudio es medular para la investigación y los hallazgos. Si usted acepta ser parte de esta investigación será entrevistado una sola vez. Las grabaciones de audio solo serán utilizadas para propósito de transcripción adverbium de la información, la cual se utilizará para revisar la información y repasar las respuestas. Al finalizar este proceso las mismas se borrarán y se destruirán en un periodo de tres años, incluyendo así también los documentos digitales e impresos, los documentos digitales serán borrados, mientras que

los impresos serán triturados antes de ser descartados. Este estudio tiene como objetivo tener la participación de 10 cooperativas juveniles en Puerto Rico, cinco cooperativas activas y cinco cooperativas inactivas, por tanto, la participación los miembros de la cooperativa es medular para la investigación. Esperamos contar con la participación de tres (3) participantes por cada cooperativa: el director escolar, el maestro consejero y un miembro de junta. Estos tres participantes serán entrevistados en relación con el funcionamiento de la cooperativa de su escuela. Si usted decide participar decidir o no participar no conlleva beneficios ni penalidades de ninguna clase.

Durante la sesión de preguntas no se incurrirá en ningún riesgo físico. Cuando usted se sienta cansado o incómodo con alguna pregunta puede sentirse en la libertad de no responder. De la misma manera, puede notificar que no se siente a gusto con el Protocolo de Preguntas. Asimismo, durante la investigación su información personal estará protegida y no se divulgarán los nombres o cualquier otra información que les pueda identificar. Se utilizará el nombre de su posición y el pueblo al que pertenece. Sin embargo, aunque su nombre no será divulgado, usted podría ser identificado indirectamente por el puesto que ocupa en la escuela o en la cooperativa. Otro aspecto por señalar es que estará llevando a cabo unas observaciones directas en la cooperativa juvenil y el salón de clase. La observación directa nos permitirá auscultar como el maestro consejero lleva a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa y el de la docencia en la sala de clase. Utilizaremos una guía de observación la cual tiene como propósito examinar las relaciones del maestro consejero con los empleados de la cooperativa, los estudiantes y el personal escolar. El fin es observar la dinámica de

trabajo entre los miembros que hacen posible el funcionamiento de una cooperativa juvenil escolar.

En cuanto a la información que nos provea, mantendremos en todo momento la confidencialidad. Solo esta servidora y la Dra. María de los Ángeles Ortiz, directora de tesis, serán las personas con acceso a los datos con la excepción de Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Su información personal será manejada con mucho cuidado por la investigadora y todos los documentos estará protegidos por contraseñas y/u oficinas bajo llave. Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho de abstenerse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. Igualmente, puede haber seguimiento al entrevistado para corroborar alguna información que se proveyó. Nos comunicaremos con usted utilizando su vía de preferencia ya sea por correo electrónico o teléfono. Asimismo, releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es

una independiente no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación. A pesar de que el Departamento de Educación no es responsable de esta investigación si se le exige que en la oficina del director debe guardarse copia de la Hoja de Consentimiento Informado.

Finalmente, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta favor de comunicarse con Amárilys López Piñeiro, 407-633-2634, email: [amarilys.lopezpineiro@upr.edu](mailto:amarilys.lopezpineiro@upr.edu) o comunicarse con la Dra. María de los Ángeles Ortiz al correo electrónico [maria.ortiz32@upr.edu](mailto:maria.ortiz32@upr.edu). De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

Acepto participar

No acepto participar

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre del Director

Fecha

Firma

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre de la investigadora

Fecha

Firma

## Apéndice I: Hoja de Consentimiento Informado Maestro

Estimado Participante:

Usted ha sido invitado(a) a participar de la investigación cualitativa *Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico*. Esta investigación es realizada por la estudiante, Amárilys López Piñeiro, estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es auscultar el liderazgo educativo efectivo que ejercen los maestros consejeros de las cooperativas juveniles escolares. En igual instancia, buscamos investigar cómo los maestros logran conciliar la política pública del Departamento de Educación con sus funciones como maestro consejero. A su vez, deseamos conocer cuál es el apoyo que reciben los maestros de parte del director escolar y el impacto del maestro consejero en el desarrollo del liderazgo juvenil. Por último, deseamos comparar la labor de cooperativas que llevan operando más de dos años versus las que han cesado operaciones en el último año.

Usted ha sido invitado porque representa uno de los grupos aquí considerados en nuestra investigación (maestro, director o estudiante). Por ende, su participación en nuestro estudio es medular para la investigación y los hallazgos. Si usted acepta ser parte de esta investigación será entrevistado una sola vez. Las grabaciones de audio solo serán utilizadas para propósito de transcripción adverbium de la información, la cual se utilizará para revisar la información y repasar las respuestas. Al finalizar este proceso las mismas se borrarán y se destruirán en un periodo de tres años, incluyendo así también los

documentos digitales e impresos, los documentos digitales serán borrados, mientras que los impresos serán triturados antes de ser descartados. Este estudio tiene como objetivo tener la participación de 10 cooperativas juveniles en Puerto Rico, cinco cooperativas activas y cinco cooperativas inactivas, por tanto, la participación los miembros de la cooperativa es medular para la investigación. Esperamos contar con la participación de tres (3) participantes por cada cooperativa: el director escolar, el maestro consejero y un miembro de junta. Estos tres participantes serán entrevistados en relación con el funcionamiento de la cooperativa de su escuela.

Durante la sesión de preguntas no se incurrirá en ningún riesgo físico. Cuando usted se sienta cansado o incómodo con alguna pregunta puede sentirse en la libertad de no responder. De la misma manera, puede notificar que no se siente a gusto con el Protocolo de Preguntas. Asimismo, durante la investigación su información personal estará protegida y no se divulgarán los nombres o cualquier otra información que les pueda identificar. Se utilizará el nombre de su posición y el pueblo al que pertenece. Sin embargo, aunque su nombre no será divulgado, usted podría ser identificado indirectamente por el puesto que ocupa en la escuela o en la cooperativa. Otro aspecto por señalar es que estará llevando a cabo unas observaciones directas en la cooperativa juvenil y el salón de clase. La observación directa nos permitirá auscultar como el maestro consejero lleva a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa y el de la docencia en la sala de clase. Utilizaremos una guía de observación la cual tiene como propósito examinar las relaciones del maestro consejero con los empleados de la cooperativa, los estudiantes y el personal escolar. El fin es observar la dinámica de

trabajo entre los miembros que hacen posible el funcionamiento de una cooperativa juvenil escolar.

En cuanto a la información que nos provea, mantendremos en todo momento la confidencialidad. Solo esta servidora y la Dra. María de los Ángeles Ortiz, directora de tesis, serán las personas con acceso a los datos con la excepción de Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Asimismo, habrá una copia de este consentimiento en la oficina del Director Escolar. Finalmente, su información personal será manejada con mucho cuidado por la investigadora y todos los documentos estará protegidos por contraseñas y/u oficinas bajo llave. Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho de abstenerse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. Igualmente, puede haber seguimiento al entrevistado para corroborar alguna información que se proveyó. Nos comunicaremos con usted utilizando su vía de preferencia ya sea por correo electrónico o teléfono. Asimismo, releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda

que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Finalmente, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta favor de comunicarse con Amárilys López Piñeiro, 407-633-2634, email: [amarilys.lopezpineiro@upr.edu](mailto:amarilys.lopezpineiro@upr.edu) o comunicarse con la Dra. María de los Ángeles Ortiz al correo electrónico [maria.ortiz32@upr.edu](mailto:maria.ortiz32@upr.edu). De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

Acepto participar

No acepto participar

\_\_\_\_\_

Nombre del Maestro

Fecha

Firma

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

\_\_\_\_\_

Nombre de la investigadora

Fecha

Firma

## Apéndice J: Hoja de Consentimiento Informado Padre, Madre o Encargado

Estimado Participante:

Su hijo (a) ha sido invitado(a) a participar de la investigación cualitativa *Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico*. Esta investigación es realizada por la estudiante, Amárilys López Piñeiro, estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es auscultar el liderazgo educativo efectivo que ejercen los maestros consejeros de las cooperativas juveniles escolares. En igual instancia, buscamos investigar cómo los maestros logran conciliar la política pública del Departamento de Educación con sus funciones como maestro consejero. A su vez, deseamos conocer cuál es el apoyo que reciben los maestros de parte del director escolar y el impacto del maestro consejero en el desarrollo del liderazgo juvenil. Por último, deseamos comparar la labor de cooperativas que llevan operando más de dos años versus las que han cesado operaciones en el último año.

Su hijo (a) ha sido invitado (a) porque representa uno de los grupos aquí considerados en nuestra investigación (maestro, director o estudiante). Por ende, su participación en nuestro estudio es medular para la investigación y los hallazgos. Si usted acepta que su hijo (a) ser parte de esta investigación, el mismo será entrevistado una sola vez. Las grabaciones de audio solo serán utilizadas para propósito de transcripción adverbium de la información, la cual se utilizará para revisar la información y repasar las respuestas. Al finalizar este proceso las mismas se borrarán y se destruirán en un

periodo de tres años, incluyendo así también los documentos digitales e impresos, los documentos digitales serán borrados, mientras que los impresos serán triturados antes de ser descartados. Este estudio tiene como objetivo tener la participación de 10 cooperativas juveniles en Puerto Rico, cinco cooperativas activas y cinco cooperativas inactivas, por tanto, la participación los miembros de la cooperativa es medular para la investigación. Esperamos contar con la participación de tres (3) participantes por cada cooperativa: el director escolar, el maestro consejero y un miembro de junta (o sea estudiante). Estos tres participantes serán entrevistados en relación con el funcionamiento de la cooperativa de su escuela.

Durante la sesión de preguntas no se incurrirá en ningún riesgo físico. Cuando el estudiante se sienta cansado o incómodo con alguna pregunta puede sentirse en la libertad de no responder. De la misma manera, puede notificar que no se siente a gusto con el Protocolo de Preguntas. Asimismo, durante la investigación su información personal estará protegida y no se divulgarán los nombres o cualquier otra información que les pueda identificar. Se utilizará el nombre de la posición que tiene en la cooperativa y el pueblo al que pertenece. Sin embargo, aunque su nombre no será divulgado, el estudiante podría ser identificado indirectamente por el puesto que ocupa en la cooperativa. Otro aspecto por señalar es que estará llevando a cabo unas observaciones directas en la cooperativa juvenil y el salón de clase. La observación directa nos permitirá auscultar como el maestro consejero lleva a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa y el de la docencia en la sala de clase. Utilizaremos una guía de observación la cual tiene como propósito examinar las relaciones del maestro consejero con los empleados de la cooperativa, los estudiantes y el personal escolar. El fin es observar la

dinámica de trabajo entre los miembros que hacen posible el funcionamiento de una cooperativa juvenil escolar.

En cuanto a la información que nos provea, mantendremos en todo momento la confidencialidad. Solo esta servidora y la Dra. María de los Ángeles Ortiz, directora de tesis, serán las personas con acceso a los datos con la excepción de Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Asimismo, habrá una copia de este consentimiento en la oficina del Director Escolar. Finalmente, su información personal será manejada con mucho cuidado por la investigadora y todos los documentos estará protegidos por contraseñas y/u oficinas bajo llave.

En cuanto a la información que nos provea su hijo (a), mantendremos en todo momento la confidencialidad. Solo esta servidora y la Dra. María de los Ángeles Ortiz, directora de tesis, serán las personas con acceso a los datos con la excepción de Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Asimismo, habrá una copia de este consentimiento en la oficina del Director Escolar. De igual forma, la información personal de su hijo (a) será manejada con mucho cuidado por la investigadora y todos los documentos estará protegidos por contraseñas y/u oficinas bajo llave. Si ha leído este documento y permite que su hijo (a) participe, entienda que su participación es completamente voluntaria y que el estudiante tiene derecho de abstenerse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad.

Igualmente, puede haber seguimiento al entrevistado para corroborar alguna información que se proveyó. Nos comunicaremos con usted utilizando su vía de preferencia ya sea por correo electrónico o teléfono. Asimismo, releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Finalmente, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta favor de comunicarse con Amárilys López Piñeiro, 407-633-2634, email: [amarilys.lopezpineiro@upr.edu](mailto:amarilys.lopezpineiro@upr.edu) o comunicarse con la Dra. María de los Ángeles Ortiz al correo electrónico [maria.ortiz32@upr.edu](mailto:maria.ortiz32@upr.edu). De tener alguna pregunta sobre los derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

Acepto que mi hijo(a) participe

No acepto que mi hijo(a) participe

\_\_\_\_\_  
Nombre del padre, madre o encargado      Fecha      Firma

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

\_\_\_\_\_  
Nombre de la investigadora      Fecha      Firma

### **Apéndice K: Hoja de Asentimiento Informado Estudiante Mayor 12 Años**

Estimado Participante:

Usted ha sido invitado(a) a participar de la investigación cualitativa *Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico*. Esta investigación es realizada por la estudiante, Amárilys López Piñeiro, estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es auscultar el liderazgo educativo efectivo que ejercen los maestros consejeros de las cooperativas juveniles escolares. En igual instancia, buscamos investigar cómo los maestros logran conciliar la política pública del Departamento de Educación con sus funciones como maestro consejero. A su vez, deseamos conocer cuál es el apoyo que reciben los maestros de parte del director escolar y el impacto del maestro consejero en el desarrollo del liderazgo juvenil. Por último, deseamos comparar la labor de cooperativas que llevan operando más de dos años versus las que han cesado operaciones en el último año.

Usted ha sido invitado(a) porque representa uno de los grupos aquí considerados en nuestra investigación (maestro, director o estudiante). Por ende, su participación en nuestro estudio es medular para la investigación y los hallazgos. Si usted asiente ser parte de esta investigación, usted será entrevistado una sola vez. Las grabaciones de audio solo serán utilizadas para propósito de transcripción adverbium de la información, la cual se utilizará para revisar la información y repasar las respuestas. Al finalizar este proceso las mismas se borrarán y se destruirán en un periodo de tres años, incluyendo así también los documentos digitales e impresos, los documentos digitales serán borrados, mientras que

los impresos serán triturados antes de ser descartados. Este estudio tiene como objetivo tener la participación de 10 cooperativas juveniles en Puerto Rico, cinco cooperativas activas y cinco cooperativas inactivas, por tanto, la participación los miembros de la cooperativa es medular para la investigación. Esperamos contar con la participación de tres (3) participantes por cada cooperativa: el director escolar, el maestro consejero y un miembro de junta (o sea estudiante). Estos tres participantes serán entrevistados en relación con el funcionamiento de la cooperativa de su escuela.

Durante la sesión de preguntas no se incurrirá en ningún riesgo físico. Cuando usted, el estudiante, se sienta cansado o incómodo con alguna pregunta puede sentirse en la libertad de no responder. De la misma manera, puede notificar que no se siente a gusto con el Protocolo de Preguntas. Asimismo, durante la investigación su información personal estará protegida y no se divulgarán los nombres o cualquier otra información que les pueda identificar. Se utilizará el nombre de la posición que tiene en la cooperativa y el pueblo al que pertenece. Sin embargo, aunque su nombre no será divulgado, usted podría ser identificado indirectamente por el puesto que ocupa en la cooperativa. Otro aspecto por señalar es que estará llevando a cabo unas observaciones directas en la cooperativa juvenil y el salón de clase. La observación directa nos permitirá auscultar como el maestro consejero lleva a cabo el proceso educativo y administrativo de la cooperativa y el de la docencia en la sala de clase. Utilizaremos una guía de observación la cual tiene como propósito examinar las relaciones del maestro consejero con los empleados de la cooperativa, los estudiantes y el personal escolar. El fin es observar la dinámica de trabajo entre los miembros que hacen posible el funcionamiento de una cooperativa juvenil escolar.

En cuanto a la información que nos provea, mantendremos en todo momento la confidencialidad. Solo esta servidora y la Dra. María de los Ángeles Ortiz, directora de tesis, serán las personas con acceso a los datos con la excepción de Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Asimismo, habrá una copia de este consentimiento en la oficina del Director Escolar. Finalmente, su información personal será manejada con mucho cuidado por la investigadora y todos los documentos estará protegidos por contraseñas y/u oficinas bajo llave.

Si ha leído este documento y asiente participar, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho de abstenerse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. Igualmente, puede haber seguimiento al entrevistado para corroborar alguna información que se proveyó. Nos comunicaremos con usted utilizando su vía de preferencia ya sea por correo electrónico o teléfono. Asimismo, releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento de

Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Finalmente, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta favor de comunicarse con Amárilys López Piñero, 407-633-2634, email: [amarilys.lopezpineiro@upr.edu](mailto:amarilys.lopezpineiro@upr.edu) o comunicarse con la Dra. María de los Ángeles Ortiz al correo electrónico [maria.ortiz32@upr.edu](mailto:maria.ortiz32@upr.edu). De tener alguna pregunta sobre los derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a [cipshi.degi@upr.edu](mailto:cipshi.degi@upr.edu).

Acepto participar

No acepto participar

|                       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|
| _____                 | _____ | _____ |
| Nombre del estudiante | Fecha | Firma |

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

|                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| _____                      | _____ | _____ |
| Nombre de la investigadora | Fecha | Firma |

### **Apéndice L: Hoja de Asentimiento Informado Estudiante Menor 12 Años**

Estimado Participante:

Usted ha sido invitado(a) a participar de la investigación cualitativa *Hacia un liderazgo educativo efectivo en el contexto de cooperativas juveniles escolares en Puerto Rico*. Mi nombre es Amárilys López Piñeiro y soy estudiante doctoral del programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. El propósito de la investigación es estudiar cómo el maestro consejero lleva acabo sus funciones en la escuela y la cooperativa. Asimismo, deseamos conocer e investigar cómo el maestro impacta la vida de los estudiantes que participan activamente en la cooperativa.

Si usted asiente participar, llevaré acabo una sola entrevista dónde te haré varias preguntas relacionadas a tu participación en la cooperativa y cómo ayudas al maestro de la cooperativa todos los días. Durante la entrevista, tus respuestas se quedarán grabadas en una computadora. Esa información me ayudará a entender tu participación en la cooperativa. Esa información no será compartida con nadie solo con mi directora de tesis, es decir mi profesora de universidad. Un aspecto bien importante es que durante la sesión de preguntas no se incurrirá en ningún riesgo físico. Si te sientes se sienta cansado o incómodo con alguna pregunta puede sentirte en la libertad de no responder a la pregunta. Igualmente, tu participación es voluntaria y puedes indicar que quieres terminar la entrevista. Finalmente, la información que proveas no llevará tu nombre, solo se te

identificaré con el puesto que ocupas en la cooperativa escolar y el municipio al que perteneces. Asimismo, al cabo de tres años, los documentos digitales serán borrados, mientras que los impresos serán triturados antes de ser descartados.

Si asientes participar, recuerda que tu firma solo me dará permiso para hacerte una entrevista y hablar sobre tu participación en la cooperativa escolar. Asimismo, me hablarás de cómo ayudas a tu maestro consejero. Al firmar indicas que quieres participar, pero de forma voluntario y no estás obligado a responder algo que no quieras.

Acepto participar

No acepto participar

\_\_\_\_\_

|                       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|
| Nombre del estudiante | Fecha | Firma |
|-----------------------|-------|-------|

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

\_\_\_\_\_

|                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| Nombre de la investigadora | Fecha | Firma |
|----------------------------|-------|-------|

### Apéndice LL: Perfil de las Cooperativas Juveniles Escolares Participantes

#### A. Activas

| Cooperativas Juveniles Escolares |                  |                  | Maestro Consejero     |                              |                                     | Diretor Escolar              |                                       | Estudiante |                                 |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------------------------|
| Nombre                           | Región<br>COSSEC | Municipio        | Materia               | Años de<br>experiencia<br>DE | Años de<br>experiencia<br>consejero | Años de<br>experiencia<br>DE | Años de<br>experiencia<br>de director | Grado      | Cargo<br>Junta de<br>Directores |
| 1. Airus                         | Arecibo          | Barceloneta      | Salud                 | 10                           | 5                                   | 10                           | 1                                     | 11         | Presidenta                      |
| 2. MGG                           | San Juan         | Toa Baja         | Educación<br>Especial | 30                           | 4                                   | 10                           | 5                                     | 7          | Presidenta                      |
| 3. Patria<br>Latorre             | Mayagüez         | San<br>Sebastián | Historia              | 15                           | 1                                   | 10                           | 10                                    | 12         | Secretaria                      |
| 4. Manuel<br>Méndez<br>Liciaga   | Mayagüez         | San<br>Sebastián | Historia              | 23                           | 6                                   | 18                           | 6                                     | 12         | Presidenta                      |

|                            |          |            |  |    |    |    |   |    |                  |
|----------------------------|----------|------------|--|----|----|----|---|----|------------------|
| 5. CENG                    | San Juan | Vega Alta  | Ciencias de la Familia y el Consumidor | 27 | 15 | 19 | 5 | 12 | Comité Educativo |
| 6. Manuel Fernández Juncos | Ponce    | Juana Díaz | Bibliotecario                          | 29 | 10 | *  | * | 4  | Presidente       |
| 7. Palomas                 | San Juan | Comerio    | Ciencias                               | 19 | 2  | 10 | 2 | 7  | Presidenta       |

- Director (a) no estuvo disponible para entrevista.

B. *Inactivas*

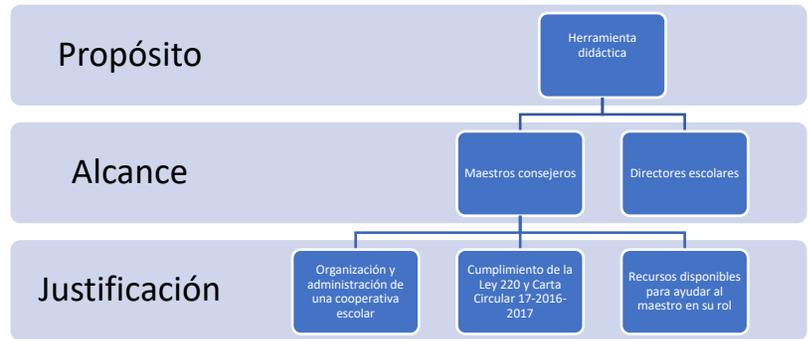
| Cooperativas Juveniles Escolares |                  |           | Maestro Consejero |                              |                                     | Diretor Escolar              |   | Estudiante   |                                 |
|----------------------------------|------------------|-----------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---|--------------|---------------------------------|
| Nombre                           | Región<br>COSSEC | Municipio | Materia           | Años de<br>experiencia<br>DE | Años de<br>experiencia<br>Consejero | Años de<br>experiencia<br>DE | Años de<br>experiencia<br>Director con<br>la<br>cooperativa | Grado        | Cargo<br>Junta de<br>Directores |
| 8. Ricardo<br>Rodríguez          | Arecibo          | Florida   | K - 3             | 26                           | 3                                   | 20                           | 2   | No hay Junta |                                 |
| 9. MER                           | Arecibo          | Florida   | Historia          | 29                           | 5                                   | 20                           | 5   | No hay Junta |                                 |
| 10. Las<br>Trincheras            | Caguas           | Aibonito  | **Jubilado        | N/A                          | N/A                                 | 30                           | 5   | No hay Junta |                                 |
| 11. Ladi Coop                    | San Juan         | Vega Alta | Historia          | 15                           | 5                                   | *                            | *   |              |                                 |

|                     |          |         |            |     |     |   |   |              |
|---------------------|----------|---------|------------|-----|-----|---|---|--------------|
|                     |          |         |            |     |     |   |   | No hay Junta |
| 12. Don<br>Demetrio | San Juan | Corozal | **Jubilado | N/A | N/A | 3 | 2 | No hay Junta |

- \*Director (a) no estuvo disponible para entrevista.
- \*\*Consejero jubilado no accesible

**Apéndice M: Delineamientos para el desarrollo de un Manual para el Liderazgo Educativo Efectivo en el contexto de una cooperativa juvenil escolar**

A. Mapa Conceptual



B. Contenido General

| <b>Historia</b>   | <b>¿Qué y cómo se forma una cooperativa juvenil?</b>                        | <b>Marco Normativo y legal</b>  |
|---|---|---|
| 1945- Comisión Canadá                                     | Definición Legal  | Ley 220: Ley especial de cooperativas juveniles, 2002.  |
| 1947- Primeras cooperativas                               | Componentes principales:<br><i>maestro, estudiantes-socios y patrocinio</i> | Cartas Circulares del Departamento de Educación:<br>Carta Circular Núm. 17-2016-2017<br>Carta Circular Núm. 5-2019-2020<br>Carta Circular 4-2019-2020 |
| 1951- Programa de Educación Cooperativa – Amalia Marchand | Tipos de cooperativas juveniles   | Legislación federal   |

|   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
|   |                                       | Ley Pública 108-265 de 30 de junio de 2004, sección 204 “Local Wellness Policy” |
| 1977- Programa de cooperativas pasa a ser parte del programa de Estudios Sociales | Valores y Principios cooperativistas. | Implementación de la Política Local de Bienestar                                |

### C. Dimensiones del Liderazgo Educativo

| <b>Tipo de Liderazgo</b> | <b>Modelo Teórico</b>                       | <b>Relación con la cooperativa escolar</b>   |
|--------------------------|---|--|
| Administrativo           | Peter Drucker –<br>Administración Educativa | Recursos que debe considerar el maestro consejero para mejorar la dimensión administrativa:<br>-contador<br>-punto de venta<br>-empleados<br>-sistema de evaluación para los recursos humanos  |
| Estratégico              | Russel Ackoff – Planificación estratégica   | La planificación ayudará al maestro a tomar decisiones, priorizar metas y objetivos, identificar problemas y necesidades y, sobre todo, seleccionar un método para intervenir en las situaciones que surjan en la cooperativa escolar.                       |
| Didáctico                | Ramos Rodríguez – Modelo de didáctico       | El maestro consejero puede identificar las necesidades, establecer los objetivos didácticos, diseñar un plan de aprendizaje e implantar las actividades en un calendario de 10 meses. Al finalizar el año escolar el maestro debe evaluar el plan ejecutado. |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| <p>Comunitario</p> | <p>En esta dimensión es necesaria la creación de conexiones con los entes externos que constantemente interactúan con la organización.</p> | <p>La cooperativa escolar debe identificar líderes y organizaciones de base comunitaria que pueden operar en conjuntos actividades dentro y fuera del plantel escolar. Trabajar con la comunidad provocará el crecimiento entre la comunidad educativa y la dimensión social de la cooperativa. Asimismo, se promoverá el principio de compromiso con la comunidad donde la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.</p> |
|--------------------|--|--|

D. Acciones estratégicas para el manejo de una cooperativa juvenil escolar

