

Conclusiones e recomendaciones

A.- Conclusións e recomendacións globais

Conclusións

- As máis diversas correntes do pensamento social, económico e político consideran o cooperativismo como instrumento importante na solución dos problemas económico-sociais. En Galicia as propostas cooperativas, arraigadas na tradición do pensamento galeguista dende o Século XIX, integran unha parte nuclear nas visións das correntes que deixaron máis pegada na conformación do sentir actual. Ao tempo as realidades cooperativas dende comezos do século XX ata a actualidade actuaron de xeito destacado para achegar as súas respostas diante de necesidades cambiantes da economía e da sociedade galegas. Estiveron sempre presentes de par das necesidades e iniciativas de desenvolvemento de Galicia.
- A presenza do cooperativismo en Galicia é certamente significativa. Ten unha compensada distribución en todo o territorio, espallado no mundo rural e no mundo urbano, e con presenza na maioría dos concellos da comunidade.
- Dende a Reforma Política e o novo marco de liberdade asociativa a creación de cooperativas experimenta unha tendencia de crecemento sostido, que se mantén e consolida nos últimos anos. En conxunto o movemento cooperativo combina o anovamento, que é produto do peso apreciábel das experiencias creadas na última década, coa madurez da parte do movemento que representan as experiencias xa consolidadas que se conforman como referentes, mesmo no conxunto da vida económico-social.
- Na súa distribución por clases destaca o peso importante das cooperativas agrarias por volume de socios e peso das súas actividades. Son tamén numerosas as experiencias de traballo asociado, de importancia na xeración de emprego. Apréciase o pulo recente nas cooperativas de

vivenda e hai unha parca presenza, con independencia de singularidades importantes e do seu relevo cualitativo, nas cooperativas das outras clases, o que marca un dos primeiros desafíos para a extensión do movemento.

- A influencia social do cooperativismo existente reflíctese, en primeira instancia, na importancia do corpo social agrupado: máis de 83.000 socios, o que significa a existencia de cooperativistas nun de cada once fogares galegos; cunha dinámica de evolución fortemente crecente, e cunha importancia apreciabelmente maior en determinados colectivos: agricultores, mozos e mulleres.
- Na economía distribúense, en termos de número de sociedades, de forma relativamente homoxénea, con máis presenza relativa no sector agrario e menos, comparativamente nos servizos. A distribución estase a compensar polas recentes tendencias na creación de cooperativas de servizos e nalgúns dos novos depósitos de emprego.
- As cooperativas concentran parte importante das súas actividades en cinco grandes grupos: agricultura e gandería, industria téxtil, construción, comercio e ensino. Entre as características máis sobresaíntes da actividade cooperativa destacan a intermediación nos mercados (cerne constitutivo non só das cooperativas agrarias senón dunha parte das do sector servizos); a concentración en actividades intensivas en traballo -característica común na construción e en moitos servizos persoais- que, ás veces, requiren de particular cualificación da man de obra (ensino, servizos sociais); e, consecuentemente, a concentración en actividades, salvo excepcións, pouco intensivas en capital físico, con baixos investimentos e, no seu caso, con tecnoloxías maduras ou fortemente estandarizadas (téxtil, empresas en crise no sector de transformados metálicos).
- A incidencia do “*efecto cooperativo no emprego*”, estimado en 22.433 persoas, o 2,02% dos ocupados galegos, destaca fundamentalmente pola súa contribución cualitativa, dado que incide naqueles aspectos onde o mercado de traballo resulta menos eficiente, tales como a temporalidade, a igualdade de xénero e as actividades vinculadas cos sectores primarios. Achégase un maior nivel de estabilidade, de oportunidades para as mulleres, e favorécese a consolidación e incremento dos servizos directamente relacionados co sector primario. No tocante á dimensión, a media de traballadores sitúa a xeneralidade das cooperativas entre as pequenas e medianas empresas galegas, pero cunha dimensión media superior a do conxunto galego.
- A achega en termos de valor do movemento cooperativo ao conxunto da economía debe computar o papel esencial destas sociedades na creación e mantemento do valor das actividades económicas individuais dos seus socios, obxectivo constitutivo esencial das mesmas, prevalente aínda que non incompatíbel co obxectivo de maximización do valor xerado na propia empresa. Cinguindo as estimacións do valor á medición da súa estricta actividade empresarial, o volume de facturación total do cooperativismo galego achégase ao 2.300 millóns de euros e o valor engadido bruto total aos 362,1 millóns de euros, o que significa o 1,1% do VEB galego.

- Por outra parte, á hora de explicar a dinámica empresarial das cooperativas debe terse en conta a prevalencia, ás veces, de lóxicas racionalizadoras do seu comportamento, que aínda sendo maximizadoras, poden non subsumirse e son dificilmente comprensíbeis dende os estritos parámetros das análises custo-beneficio máis acaídas para empresas convencionais. Obviamente iso non exclúe a busca de rendibilidade propia no privativo proxecto empresarial que constitúe cada cooperativa, só marca o desafío da integración e compatibilización de obxectivos: a rendibilidade autónoma e específica da empresa común aunada, e ao servizo, dos prevalentes obxectivos sociais e societarios.
- A fórmula cooperativa pode ser tan válida para as actividades empresariais como calquera outra das máis usuais. Igualmente non hai condicionantes *a priori* para realizar actividades de todo tipo, sexan cales foran os seus mercados.
- A análise económica e financeira efectuada sobre os estados contábeis das sociedades cooperativas galegas mostra que, con independencia da súa clase, cumpren co seu obxectivo de satisfacer as necesidades económicas dos seus socios.
- Conforman un tecido empresarial no que coexisten un reducido número de grandes e medianas empresas cun importante número de pequenas e microempresas.
- Nelas hai unha maior importancia cuantitativa dos investimentos no activo vinculado á explotación, fronte ao inmovilizado, debido á maior proporción de empresas dedicadas a actividades de servizos.
- Teñen un considerábel importe de financiamento permanente procedente dos propios socios, unido a un escaso financiamento alleo a longo prazo, o que pode ser debido ás reticencias das entidades financeiras para conceder recursos as sociedades cooperativas.
- Seguen unha política mixta de retribución aos socios, que perciben parte da súa renda a través da mellora nos prezos/salarios e outra parte vía retorno cooperativo, coa distribución duns excedentes que son positivos na maioría dos casos estudados.
- Así mesmo teñen unha estrutura económico financeira fortemente marcada pola estacionalidade das actividades desenvolvidas por unha gran parte das empresas.
- Non obstante o tamaño empresarial condiciona a forma e as circunstancias de inserción no mercado. Ao respecto, aínda dentro da súa variedade, as cooperativas galegas actúan basicamente en mercados reducidos, se ben é notábel a presenza de destacadas experiencias exportadoras. As cooperativas facilitan unha mellor integración no mercado de actividades que doutro xeito atoparían dificultades.

- As cooperativas teñen, pola súa natureza solidaria e participativa e/ou polo carácter de autoex-tión dalgunhas, unha notábel flexibilidade na súa capacidade de adaptación ás circunstancias cambiantes dos mercados.
- Cumpren asemade un papel importante na trazabilidade dos produtos e na seguridade para o consumidor. Tamén teñen comezado prometedores procesos de control de calidade.
- En determinadas actividades, dadas as súas características, dada a natureza concreta das coope-rativas e o tipo de socios máis habitual, as cooperativas poden ter vantaxes comparativas.
- Xogan a favor das cooperativas os efectos positivos da participación que foron avaliados e reco-ñecidos dende todos os puntos de vista. Os paradigmas de motivación, de relacións industriais e empresariais confirman, baixo determinadas condicións, teórica e empiricamente, tal afirmación.
- As cooperativas realizan un significado labor no ámbito da formación e capacitación profesional e empresarial, ao converterse en auténticas escolas de traballadores e de empresarios, que complementan eficientemente os coñecementos e habilidades adquiridos no sistema educativo e formativo xeral.
- A forza e o valor como fórmula das cooperativas radica na adscrición voluntaria, na comunidade de intereses e na unidade entre os socios que se explícita coa constitución da sociedade. Por conseguinte, o nivel de compromiso coa empresa é, *a priori*, forte en comparación con outro tipo de sociedades. As cooperativas utilizan modelos de incentivación que lles permiten integrar, sen conflito, a diversidade nas situacións e posicións dos socios.
- O autoemprego cooperativo é quen de achegar solucións para desenvolver os proxectos profe-sionais e vitais das persoas, eliminando barreiras xeradas polas dinámicas do mercado de traballo. A supeditación das rendibilidades económicas inmediatas á viabilidade futura do proxecto empresarial, xunto coas vantaxes derivadas da participación e control último sobre a empresa, permiten aproveitar eficientemente os coñecementos e habilidades dos socios co que se potencia a súa autoestima e proxección profesional.
- O cooperativismo acredita unha importante capacidade de resistencia ás crises, que permite falar de comportamentos anticíclicos e de mantemento do emprego en circunstancias adversas.
- A cooperativa, defendendo a igualdade e valorando as diferenzas, fomenta a conciliación entre a vida laboral e a vida persoal e familiar dos seus socios e socias. Este e outros aspectos supoñen un estímulo de primeira orde para a incorporación de mulleres ao mundo do traballo e un camiño para facer efectivo os seus proxectos e potencialidades.

- A responsabilidade social do cooperativismo galego é un feito que transcende á propia cooperativa e aos seus socios para influír no seu contorno, a través de factores como o mantemento de rendas e emprego, o desenvolvemento local, a permanencia dos proxectos, a formación e a educación e o benestar social.
- A dimensión participativa, a facilidade para incorporación de socios, o seu papel no mantemento de rendas e emprego presentan trazos moi favorábeis, onde as cooperativas xogan un papel destacado. Noutros aspectos, en cambio, débese aínda mellorar, como na formación dos socios e na incorporación da muller aos órganos de goberno.
- Os principios e valores que definen o movemento cooperativo son en si mesmos un valor engadido para socios e clientes que ata o momento as cooperativas galegas non teñen suficientemente valorado. Os procedementos e ferramentas que miden o grao de cumprimento das cooperativas en relación coa súa responsabilidade social, particularmente o Balance Social, son insuficientemente empregados.
- Estes principios de funcionamento favorecen unha maior participación, unha maior implicación, a existencia de procesos formativos e informativos e en definitiva procuran a achega de todas as capacidades de socios ao ben común. Son polo tanto principios de eficiencia empresarial e de mellora continua.
- As cooperativas fan unha importante contribución ao mantemento do benestar e a cohesión social.
- As cooperativas xogan un importante papel na organización, estruturación e integración dos sectores produtivos nos procesos de cambio. Facilitan a reordenación de sectores clave e a reconversión e o transito cara a actividades mercantís e cara a novas formas de entender a actividade, particularmente en sectores con actividades moi arraigadas, simplemente recolectoras, e pouco sustentábeis no medio prazo
- Son un vehículo de modernización, de introdución de prácticas produtivas novas. Con contribucións importantes na formación dos recursos humanos; na difusión de coñecementos técnicos e, por tanto, no desenvolvemento tecnolóxico e na innovación; na difusión da información sobre produtos e mercados; no incremento da capacidade emprendedora; na irradiación das melloras e na adaptación e aplicación das novas políticas económicas en sectores sometidos a forte regulación
- Actúan na regulación dos mercados. Son un mecanismo de defensa, seguridade e estabilidade nas oscilacións cíclicas. Colaboran na mellora de prezos, na súa estabilidade, na súa uniformidade e homoxeneidade, e dan máis transparencia aos seus mecanismos de formación.
- Así mesmo actúan como reguladoras en momentos en que as oscilacións cíclicas levan aos mercados a situacións de estancamento, recesión ou mesmo crise. Complementariamente,

achegan aos seus socios seguridade, estabilidade, confianza e protección neste tipo de circunstancias.

- A natureza e realidade das cooperativas adecúase á natureza do desenvolvemento local: pertencen ao tecido local, dinamizan socialmente o medio, son “capital social”, e son un referente socioeconómico no desenvolvemento dunha área
- Achegan importantes complementariedades ás Administracións públicas na promoción do desenvolvemento local.
- Pola súa capacidade para a mobilización de recursos locais -creación de emprego, demanda a empresas locais e uso de recursos naturais locais- están estreitamente vinculadas ao proceso de valorización de recursos endóxenos. Ademais baséanse na explotación de recursos específicos que, moitas veces, non se poden mover; teñen creado redes no territorio; teñen experiencia na promoción e distribución de bens específicos; e contribúen a fixar poboación no territorio e o mantemento de actividades, co que se evita a fuga de recursos
- Dende o punto de vista da utilización de recursos públicos para o desenvolvemento, facer partícipes deles ás cooperativas incrementa a escala, amplía o número de beneficiarios dos recursos, favorece o mellor financiamento dos procesos e a realización de pactos de máis alcance.
- Xogan un papel apreciable na prestación de servizos locais de proximidade: servizos a escala local; servizos de carácter xeneralista, intersectoriais, profesionais; servizos sociais e de asistencia; e en ámbitos como o da saúde, educación, vivenda social, ocio, cultura e deportes. Así mesmo é destacábel o seu labor no campo da integración social
- Son unha das canles axeitadas para a diversificación de actividades no espazo rural, obxectivo necesario para a adaptación da economía rural á situación actual.
- Están a ser axentes destacados na posta en práctica de sistemas de produción sustentábeis do punto de vista medioambiental.
- Teñen un papel apreciable na posta en valor de recursos ociosos -permiten a valorización de recursos que doutro xeito non serían utilizados- e no aproveitamento integral dos recursos: recursos humanos, en tanto que fixan poboación; e recursos materiais en tanto que permiten un pleno aproveitamento dos mesmos, limitando a infrautilización.
- As cooperativas cumpren funcións importantes como xestoras do medio e no mantemento e consolidación da actividade en zonas rurais como vía de desenvolvemento integral.

- O cooperativismo experimentou un crecemento sostido ao longo dos dez últimos anos, ao que non foron alleas as actividades de promoción e fomento da Xunta de Galicia. Así mesmo, este crecemento confirma que as cooperativas seguen sendo unha fórmula eficaz para canalizar e dar resposta aos proxectos de carácter asociativo.
- A administración autonómica e a Lei de cooperativas de Galicia, recoñecen o papel do cooperativismo como motor de desenvolvemento económico, xeración de emprego, redistribución de recursos, prestación de servizos de natureza social, así como necesidade de apoiar aos sectores cooperativos identificados como emerxentes.
- A aprobación da Lei de cooperativas de Galicia, xunto cos Decretos reguladores do Consello Galego de Cooperativas e do Rexistro de Cooperativas de Galicia, dotou ao sector cooperativo galego dunha lexislación acorde coas peculiaridades da nosa comunidade. O Consello Galego converteuse nun instrumento primordial para lograr unha comunicación permanente e fluída entre a administración autonómica e as organizacións representativas das cooperativas.
- As sociedades cooperativas, como calquera outra empresa, teñen acceso aos diferentes programas de axudas que ten a Xunta de Galicia. Destacan os programas de axudas específicos de carácter transversal, que se encadran na Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais; e os de carácter sectorial, que actualmente existen a través da Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural.
- O nivel de coñecemento da fórmula empresarial e do sector cooperativo, tanto dende un plano político como socioeconómico, é determinante para a definición e a viabilidade das políticas públicas e para a activación das iniciativas empresariais.
- Pola posición que ocupan na economía de Galicia, pola dimensión social que alcanzan e pola súa propia natureza as cooperativas confórmanse como interlocutoras destacadas para a diversidade de axentes políticos económicos e sociais de Galicia.

Recomendacións

- A análise prospectiva das condicións de viabilidade -sociolóxica e económica- do proxecto societario da cooperativa presenta particularidades que demandan a dotación de apoios neste terreo ás cooperativas que o requiran.
- Debe ter continuidade e debe potenciarse a promoción de apoios financeiros, con liñas específicas orientadas a facilitar o financiamento de novos proxectos empresariais en réxime cooperativo. En particular débese reflexionar sobre a implementación de novos instrumentos específicos que atendan ás particularidades da situación financeira das cooperativas. Especialmente en aspectos

relacionados cos sistemas de garantías e as fórmulas de capital-risco, así como os relacionados coa concertación con entidades financeiras e de promoción, tanto públicas como privadas.

- Así mesmo débese estudar, dende o movemento cooperativo e a administración, a posibilidade de estruturar un mercado de títulos de débeda de sociedades cooperativas -obrigacións, bonos,..- que faciliten a negociación nos mercados secundarios.
- É necesaria unha maior preocupación por xestionar adecuadamente a tesourería, as existencias e os debedores da empresa, pois non se pode esquecer que a xestión do día a día é o que vai condicionar o resultado do exercicio económico. Neste senso cabe formularse como posibilidade a solicitude de inclusión dun maior detalle nas contas para entregar no rexistro.
- O comentado en relación co circulante, unido á estacionalidade de moitas actividades, require dunha planificación financeira a curto e longo prazo que facilite o seguimento da actividade, co que se eviten excesos e defectos en determinadas partidas que van condicionar o rendemento empresarial.
- Os recursos que proveñen das entidades financeiras son basicamente a curto prazo. Neste senso, cabería artellar un sistema de información contábel que permita, realmente, cuantificar tanto a rendibilidade como o risco empresarial das sociedades cooperativas, de xeito que lles resulte máis doado acceder aos produtos das entidades financeiras.
- É necesaria a continuidade do esforzo por implementar políticas de calidade nas cooperativas, de xeito que se potencien os procesos conducentes á obtención das correspondentes certificacións.
- As cooperativas deben reforzar e impulsar os seus propios programas específicos de Investigación e Desenvolvemento, para o que contarán co apoio das Administracións neste terreo.
- As cooperativas deben potenciar e aumentar a presenza nos mercados con marcas propias, de xeito que poidan avanzar na consecución de maior autonomía de actuación e aproveitar e difundir a “marca cooperativa” como distintivo de calidade.
- Debe reflexionarse sobre a posibilidade de establecer liñas específicas de apoio ás cooperativas para a aplicación de políticas de calidade e identificación dos produtos.
- O proceso de incorporación e de diversificación na utilización das novas tecnoloxías da información e da comunicación das cooperativas debe proseguir ao tempo que se reforzan as políticas concretas de fomento.
- Igualmente deben avanzar no seu compromiso e no seu protagonismo na identificación da trazabilidade dos produtos, na garantía de seguridade alimentaria e na implementación de practicas medioambientais sustentábeis.

- Na promoción da imaxe de marca cooperativa e na consolidación das cooperativas entre os organismos acreditadores da calidade, deben contar co apoio decidido das administracións.
- Para a extensión do papel das cooperativas no terreo da seguridade alimentaria e na mellora medioambiental, débese recoñecer o seu labor nestas funcións e responsabilidades, que realizan en coordinación e complementareidade coas administracións. Por iso deben contar tamén con políticas de apoio.
- As cooperativas están a utilizar, e deben proseguir, instrumentos que permiten articular participación e eficiencia empresarial. Neste terreo o camiño debe continuar coa identificación e formulación de códigos de conduta e acordos de boas prácticas: deben desenvolver modelos en materias de participación, delimitación de competencias e xerarquías na toma de decisións. Igualmente deben continuar os esforzos en materia de formación, na incentivación das direccións e xerencias, mesmo no seu caso na utilización de xerencias ou asesorías compartidas. O apoio e mesmo asesoría das administración nestes eidos semella tamén pertinente.
- Son necesarios modelos de referencia para que as cooperativas poidan aproveitar todas as potencialidades de ser estruturas organizativas flexíbeis e de participación, minimizando os riscos que iso poida carrexar. As entidades representativas deberán ofrecer experiencias, ferramentas e modelos de mellora da xestión integral da cooperativa, para conxugar participación e eficiencia.
- As cooperativas deben avanzar no deseño de sistemas que permitan incentivar suficientemente e ofrecer solucións diversas á variedade social e de intereses que integran, ao tempo que afianzan o compromiso e a exclusividade dos seus socios nas súas relacións con elas.
- Xunto ás actividades formativas xa existentes para a capacitación de cadros xerenciais nas cooperativas, os apoios á contratación de xerencias e técnicos e ás medidas establecidas para o acompañamento de novos proxectos empresariais cooperativos, débense buscar fórmulas que faciliten a profesionalización dos consellos reitores e a incorporación efectiva de cadros xerencias internos ou externos.
- É conveniente que as cooperativas dispoñan dos medios necesarios para que as mulleres opten en igualdade a ocupar os postos de xestión e decisión das sociedades nas que participan como socias, e nas que moitas veces son maioría.
- Cómpre impulsar o cooperativismo como ferramenta de creación de emprego, especialmente no ámbito do traballo asociado, e afondar naqueles aspectos que o conforman e singularizan, como xeito de satisfacer as necesidades sociais. Achégase así seguridade e proxección de futuro, procúrase o acceso ao emprego en condicións de igualdade e xéranse oportunidades nas áreas interiores e rurais. Este impulso pode achegar emprego de calidade, en sintonía coas máis actuais directrices europeas, incidindo especialmente en aspectos como a aprendizaxe permanente, o

desenvolvemento da carreira profesional, a flexibilidade e seguridade, o equilibrio entre a vida profesional e a organización do traballo e a participación dos traballadores, entre outros.

- A aposta polo autoemprego cooperativo pode beneficiar a un importante número de persoas en distintas situacións, desde o primeiro emprego, ata a mellora da situación profesional, ou a madurez laboral. Malia isto, para garantir o seu éxito, débese contar con mecanismos de acompañamento desde as primeiras etapas ata a consolidación do proxecto, de xeito que se promova o desenvolvemento da empresa deste estratexias participativas, de formación para a cooperación e con respecto aos ámbitos internos de xestión e goberno, potenciando a existencia de instrumentos de asesoramento, titoría, financiamento e formación permanente.
- Dado o valor do cooperativismo como instrumento de resistencia en situacións de crises económicas, que pode manter e crear emprego nesas circunstancias, debe fomentarse a capacidade autoorganizativa e de resposta ao cambio baseada na filosofía participativa.
- Debe ser valorada a capacidade e oportunidade desta fórmula no fomento da igualdade entre homes e mulleres, na superación de situacións de dependencia ou discriminación por razón de xénero e no reforzamento da autoafirmación e autoestima nos procesos de integración laboral e social das vítimas de malos tratos.
- Cómpre fomentar o espírito emprendedor e potenciar a divulgación e coñecemento da empresa cooperativa como alternativa para a posta en marcha de novas e/ou novidosas actividades xeradoras de emprego, especialmente naqueles sectores onde se identifican os “*novos depósitos de emprego cooperativo*”. Neste contexto convén aplicar indicadores de avaliación de políticas territoriais, á hora de validar a creación de empresas e emprego e fomentar e apoiar a participación dos representantes do cooperativismo no dialogo económico e social.
- As entidades representativas poden achegar modelos de referencia e ferramentas para a análise da responsabilidade social das cooperativas. Pola súa parte as cooperativas deben tentar avanzar na implementación e utilización paulatina e progresiva do Balance Social, unha ferramenta que lles permite avaliar o seu grao de funcionamento cooperativo, a satisfacción de socios e contorno no que actúe e que pode sentar as bases dunha certificación de calidade social cooperativa.
- As medidas de apoio e promoción deben contemplar as necesidades das cooperativas en materias de asesoría en aspectos organizativo-sociais e, en xeral, en materias de busca de modelos e prácticas acaídas neste terreo.
- As cooperativas deben potenciar e activar máis o seu papel complementario dos esforzos que se realizan dende outras instancias na promoción do desenvolvemento local. Estímulo a participación asociativa entre os diversos axentes sociais e económicos; a elaboración de estudos de coñecemento económico local e de desenvolvemento estratéxico; continuando no seu labor de

- achegamento de infraestruturas e servizos básicos; facilitando a concertación e achegamento de recursos financeiros; fomentando a creación de redes baseadas na proximidade, na complementariedade e en compartir servizos intanxíbeis; e seguindo coa formación de recursos humanos e coa difusión da información. Deben contar co apoio das administracións neses labores.
- As administracións deben tomar en consideración que, dende o punto de vista da utilización de recursos públicos para o desenvolvemento, facer partícipes deles ás cooperativas incrementa a escala, amplía o número de beneficiarios dos recursos, favorece o mellor financiamento dos procesos e a realización de pactos de máis alcance. Neste aspecto débese tender a incrementar as cooperativas beneficiarias nos programas de diversificación e de desenvolvemento rural.
 - Así mesmo deben considerar a posibilidade de participación de entidades públicas, e particularmente as locais, como socios das cooperativas, o que permite conformar fórmulas de capital-risco, ata o momento pouco exploradas.
 - É fundamental lograr unha maior participación das cooperativas e das súas organizacións en programas de desenvolvemento rural. De xeito que se permita poñer en valor todos os servizos que o socio presta ou pode prestar á sociedade, e fomentar nas cooperativas a multifuncionalidade e actividades alternativas e complementarias ás actuais.
 - O marco normativo que lles afecta ás cooperativas galegas está en fase de complementación, xa que se está elaborando na actualidade o Regulamento de Arbitraje e Conciliación Cooperativa. Sería recomendábel que en materias de competencia estatal tales como mercantil, laboral, o réxime fiscal, etc. se contemplase e favorecese a especificidade do fenómeno cooperativo coa finalidade de facer efectivo o mandato constitucional. Así mesmo, é recomendábel a supresión de certas barreiras que limitan a actuación das cooperativas en determinados sectores da actividade económica.
 - É importante que as diferentes administracións, e, sobre todo, as diferentes consellerías que teñen competencias na materia de cooperativismo, unifiquen criterios de actuación neste campo, para os efectos de lograr unha maior claridade e transparencia e unha maior coordinación.
 - Así mesmo é importante promover a participación dos concellos e outras institucións públicas no fomento do cooperativismo.
 - A promoción e a divulgación do cooperativismo deben facerse dunha forma conxunta e integral, implicando a todos os axentes, poderes públicos e institucións interesados. Así mesmo, a promoción debe combinarse coa formación da poboación en todos os niveis do sistema educativo, mentres que a divulgación hai que combinala coa difusión mediática transmitindo os valores cooperativos e a súa repercusión na sociedade. Débense establecer liñas de formación específica na formación ocupacional e para persoal das administracións públicas e axentes de promoción de actividades socio-económicas.

- Cómpre a divulgación específica do modelo cooperativo entre as organizacións profesionais, asociacións e outros colectivos. Compre así mesmo a divulgación dirixida ao persoal das administracións públicas.
- É recomendábel activar a presenza pública das cooperativas nos foros de carácter xeral e especializado.
- Cómpre relanzar medidas de apoio á investigación en materia cooperativa.
- Débese incrementar, potenciar e/ou deseñar programas de axudas que doten de maior competitividade no mercado ás sociedades cooperativas, que aumenten o nivel de renda e que melloren a calidade de vida dos socios, fomentando a creación de entidades asociativas de carácter comunitario e a creación neta de emprego.
- Cómpre a coordinación dos recursos humanos de carácter público (axentes de emprego, de desenvolvemento local etc.) que desenvolvan actividades nos programas que teñan relación coa promoción do cooperativismo e do desenvolvemento socioeconómico en xeral.
- É esencial impulsar a operatividade do Consello Galego de cooperativas, como máximo órgano promotor e difusor do cooperativismo e como elemento dinamizador dun futuro Plan estratéxico do cooperativismo galego.
- Recoméndase dotar de medios -de carácter técnico, formativo, organizativo e informático- para a posta en marcha da nova organización e funcionamento dos Rexistros de cooperativas para un axeitado funcionamento e coordinación rexistral.
- Dadas as potencialidades do modelo cooperativo para activar políticas transversais, en temas como o emprego, revitalización demográfica, fomento do asociacionismo empresarial, regulación de mercados, eficiencia e participación na empresa, despoboamento do medio rural, desequilibrios territoriais, integración social e outros, cómpre deseñar programas específicos capaces de rendibilizalas.
- As cooperativas deben avanzar na identificación e articulación do seu papel como interlocutoras dos diversos axentes políticos económicos e sociais. Nese sentido cómpren avances no eido da vertebración de mecanismos de coordinación e representación interna do movemento e no do afondamento, recoñecemento e desenvolvemento de sistemas de interlocución, mesmo sectoriais, coas Administracións e co resto de axentes.

B.- Conclusións e recomendacións para as distintas clases de Cooperativas

Conclusións

- A forma de organización cooperativa continuará estando intimamente unida á agricultura no futuro. As cooperativas nacen como resposta ás necesidades económicas de viabilidade e de benestar dos agricultores e gandeiros. Na medida en que as razóns para que existan as cooperativas se basean en características estruturais da produción agraria e o estilo de vida, as cooperativas agrarias seguirán xogando no futuro, como están a xogar no presente, un papel importante non soamente para a poboación agraria senón tamén para o bo funcionamento dos mercados no sector agroalimentario.
- As cooperativas agrarias contribúen á estabilidade, regularidade e homoxeneidade dos mercados agrarios. A presenza da cooperativa no mercado achega un equilibrio do que se benefician todos os produtores, socios e non socios das cooperativas, así como os provedores, clientes e consumidores.
- As cooperativas agrarias son fundamentais para lograr o cumprimento colectivo das normas, o asesoramento e a difusión da normativa sobre seguridade alimentaria, protección do medio ambiente, benestar animal, prevención de riscos, etc. En definitiva, son o camiño máis curto e de menor custo para poñer en marcha estas normas coa máxima eficacia na consecución dos obxectivos.
- Xestionar a aplicación de medidas agroambientais por parte das cooperativas agrarias permite reducir custos e mellorar a efectividade no alcance dos obxectivos das mesmas. Uns obxectivos que, ademais, dependen en gran parte da “continuidade” na aplicación das prácticas promovidas.
- As SATs son sociedades civís de finalidade económico-social, que teñen como actividade principal a produción e comercialización de produtos agrarios. É unha figura xurídica específica do sector agrario, moi interesante para fomentar o asociacionismo e a xuntanza das explotacións, garantindo a continuidade, solucionando as necesidades de man de obra, aforrando custos de explotación e mellorando a calidade de vida dos agricultores e gandeiros galegos.
- As cooperativas de explotación en común da terra confórmanse como unha fórmula primordial entre as medidas de reestruturación agraria para resolver as dificultades estruturais derivadas do minifundio e da pequena dimensión das explotacións agrarias. Incorporan vantaxes económicas: no financiamento dos investimentos, na racionalización do traballo e no aforro de custos; e poden incorporar tamén vantaxes de orde social e cultural na medida en que o aforro de traballo que carrexan permite liberar del a mulleres, xente de idade avanzada e nenos, ou na medida en que educa en prácticas democráticas, capacita para a aprendizaxe das novas técnicas e fomenta a cohesión social e a solidariedade, entre outras.

- A pesar do seu pouco peso cuantitativo as cooperativas de explotación en común existentes destacan cualitativamente por estaren entre as explotacións máis transformadas e entre as meirandes das explotacións gandeiras galegas.
- Nas súas posibilidades prácticas as cooperativas de explotación en común ofrecen un modelo aberto e versátil. Aberto nas solucións organizativas que admiten variedade de fórmulas de regulación das achegas e das súas condicións. Flexíbel e capaz para recoller e integrar unha gran variedade de situacións sociais, aunando intereses diversos e permitindo a harmonización da diversidade de propietarios de terras que caracteriza a Galicia rural da actualidade. E operativo na amplitude de opcións técnico económicas que pode adoptar
- Para abordar o desenvolvemento forestal mediante a iniciativa privada é básico consolidar sociedades que posibiliten a relación dun gran número de propietarios coas técnicas silvícolas modernas na procura do maior beneficio económico. As cooperativas semellan ser as figuras xurídicas que reúnen as mellores condicións para abordar este reto de compaxinar o carácter persoal da propiedade e as técnicas modernas de silvicultura baixo unha xestión económica eficaz e profesional.
- Existen na actualidade varias posibilidades e diversidade de fórmulas de cooperativas que poden e deben ter incidencia na xeración de riqueza no monte galego. As máis salientábeis son as cooperativas de explotación comunitaria da terra, as cooperativas de utilización de maquinaria en común, as cooperativas de traballo asociado, as cooperativas agrarias adaptadas á actividade forestal, e outras.
- As cooperativas de traballo asociado poden e deben xogar un papel transcendental nas actividades relacionados co monte, fundamentalmente como dinamizadoras de todos os recursos do monte de Galicia e como prestadoras de servizos aos propietarios dos predios coa finalidade de activar todos os recursos e potenciais que estos teñen.
- O abandono no que poden caer moitos dos montes galegos privados altamente parcelados e de carácter minifundista, xunto coa perda de referencia dos propietarios sobre a delimitación e localización exacta dos seus predios, supón un elevado risco que os propietarios e as administracións deben afrontar mediante actuacións concertadas de ordenación baixo o criterio de actuacións colectivas.
- A pesar da representatividade e importancia dalgunhas das cooperativas do mar, o cooperativismo apenas está presente no sector pesqueiro, aínda que as cooperativas existentes teñen un nivel de relevancia social e económica maior do que podía esperarse en relación a seu número.
- Quizais por esta escasa presenza as cooperativas do mar son grandes descoñecidas, tanto no seu papel de vertebración organizativa, como no de organización da produción e da actividade económica.

- Non existen no sector pesqueiro obstáculos estruturais que poidan impedir o desenvolvemento de cooperativas, máis ben existe un posicionamento de rexeitamento a elas baseado en tópicos e ideas preconcebidas e intencionalidades supostas.
- Existe un importante potencial para o desenvolvemento cooperativo na pesca artesanal, no marisqueo, nalgunhas áreas da acuicultura e nos servizos as actividades pesqueiras.
- As cooperativas, tanto nas clases específicas do mar (do mar e de explotación acuícola) como noutras clases como as de traballo asociado, son unha ferramenta axeitada para afrontar moitos dos desafíos que o sector pesqueiro (sobre todo o artesanal) ten de cara ao futuro.
- A presenza de cooperativas no sector pesqueiro artesanal pode ser un elemento dinamizador esencial para a estabilidade da pesca e das comunidades pesqueiras, ao introducir pautas de explotación sustentábel co que se xera valor engadido e frea o abandono da actividade pesqueira.
- As cooperativas de traballo asociado xorden da capacidade de emprender das persoas e da necesidade de obteren ou manteren o seu emprego. As dificultades existentes no mercado laboral e a busca de formas alternativas que primen a autoxestión e a igualdade, favorece a posta en marcha de proxectos personalistas e colectivos, aproveitadores de sinerxías.
- A prestación de traballo en réxime cooperativo é unha fórmula eficiente tanto para a integración de colectivos con dificultades de acceso ao mercado de traballo, independentemente da causa que xere a súa exclusión, como para a regularización da economía informal.
- A presenza de cooperativas de traballo asociado en diversos contextos e espazos demostra a súa capacidade de adaptación e a súa validez empresarial como alternativa de emprego, de aí a súa heteroxeneidade, xa que se atopan representadas en múltiples sectores e actividades, con diferente tamaño e posición no mercado.
- As cooperativas de traballo asociado galegas fan achegas de relevancia ao emprego, tanto cuantitativa como cualitativamente, en especial no que se refire ao emprego de mulleres e mozos e á súa estabilidade, ao tempo que contribúen á xeración de valor engadido.
- No que se refire á organización societaria, as cooperativas de traballo asociado presentan trazos moi positivos: alto grao de participación na toma de decisións, de implicación dos seus socios nos distintos eidos de actuación dos que son responsábeis e de identificación coa empresa, orixe da alta achega de propostas de mellora.
- Apréciase certa vulnerabilidade das cooperativas de traballo asociado durante os primeiros anos da súa vida, o que determina, nalgunhas cooperativas, altas taxas de mortalidade nese período.

- Igualmente aprécianse dificultades específicas nas cooperativas de traballo asociado á hora de captar financiamento alleo
- A estabilidade no emprego, a flexibilidade organizativa, os menores índices de absentismo laboral e en definitiva o maior compromiso dos socios traballadores coa súa cooperativa, son elementos moi favorábeis, tanto para sortear as posíbeis crises como para fortalecer a estrutura empresarial da cooperativa.
- Tanto o grao de satisfacción coa fórmula como as expectativas de futuro preséntanse como aspectos moi favorábeis para unha gran maioría de cooperativas e socios. Neste senso as cooperativas de traballo asociado galegas contan coa autoestima e confianza suficientes para afrontar ese futuro con optimismo.
- As Cooperativas de vivendas en Galicia resultan unha fórmula acaída para moitas persoas que pretenden a adquisición da súa vivenda, xa que facilitan unha mellor relación prezo/calidade, e permítelles a participación nas decisións estratéxicas que inciden na promoción inmobiliaria.
- Obsérvase un movemento crecente de desenvolvemento de promocións inmobiliarias cooperativas fundamentalmente nas grandes concentracións urbanas da nosa comunidade, e máis concretamente en Vigo e en Santiago de Compostela. Promocións cooperativas tanto netamente privadas, sen unha especial protección ou axuda por parte das administracións públicas, como promocións de vivendas en réxime de protección ou axuda oficial.
- As cooperativas de vivenda son un medio conveniente, de natureza instrumental e duración determinada, como alternativa ao mercado inmobiliario convencional, para persoas e familias con ingresos modestos, así como para a cidadanía en xeral.
- As cooperativas de vivenda deben superar dificultades á hora de adquisición do solo: por condicións de prezo, tamaño e idoneidade urbanística; polas singularidades do réxime de concursos e poxas para acceder a solo público; así como polo fenómeno inmobiliario actual. Son dificultades que inciden especialmente nos momentos iniciais: a falta de solo xunto co descoñecemento de todas as súas características, retrae a eventual asociación de persoas.
- A complexidade do propio proceso promotor inmobiliario, que carrega en múltiples ocasións a contratación de xestores profesionais externos, desvirtúa, en certa medida, os obxectivos de xestión directa contemplados na norma reguladora como factor principal e definitorio, e medio principal de xestión, deste tipo de actividades desenvolvidas en réxime cooperativo.
- Nalgunhas cidades a actuación das cooperativas ten repercutido positivamente no desenvolvemento urbano e no mercado inmobiliario.

- As cooperativas de ensino de Galicia conforman un conglomerado sectorial de importancia dentro do traballo asociado; destacan, entre outras, na actividade de formación regrada. Contan cunha taxa de supervivencia elevada e cun nivel de asociacionismo cooperativo especialmente alto.
- As cooperativas de ensino enfróntanse a unha serie de problemas interrelacionados: os primeiros os económicos, que se relacionan coa elevado investimento que teñen que realizar as cooperativas, tanto para o mantemento dos bens inmóbeis (colexios, instalacións deportivas, parques infantís) dos que son titulares, como para adquirir novas ferramentas que teñen que ser empregadas dentro do seu proxecto educativo (fundamentalmente no eido das novas tecnoloxías); ou para adquiriren aquelas outras que lle veñen impostas pola normativa vixente, ou pola necesidade de acadar un posto no mercado educativo, que vén marcado polos gustos dunha sociedade propensa a esixir un nivel de equipamentos, que en moitos casos parece excesivo.
- Así mesmo, a existencia do concerto educativo, ao tempo que garante unha estabilidade económica á cooperativa, establece unha limitación en canto ás posibilidades de autofinanciamento, co que quedan estas reducidas a un maior aproveitamento das instalacións e dos servizos cara á comunidade, recursos adicionais que son básicos en canto que os fondos obtidos por convenio non chegan na maioría dos casos para acadar unha paridade ingresos-gastos.
- Os desafíos para o profesorado relaciónanse nalgúns casos coa súa reciclaxe e coa necesidade de profesorado especializado. Os desafíos en relación co alumnado relaciónanse co descenso de natalidade e a súa influencia á hora de manter os mínimos esixidos para os concertos educativos, coa diminución do número de alumnos derivada da non subvención dos primeiros anos da educación preescolar, e en ocasións, co baixo nivel cultural e económico do alumnado e das súas familias, o que dificulta o desenvolvemento do labor pedagóxico.
- No relativo á organización interna, apréciase certa confusión na delimitación práctica das competencias entre o consello escolar, no que en virtude do concerto o titular dispón de maioría de votos, e os órganos de decisión propios das cooperativas, o que provoca que con frecuencia os conflitos internos da empresa se trasladen ao consello escolar, e viceversa. Por outra banda, as relacións internas socios-traballadores nas cooperativas de ensino, pódense cualificar como altamente satisfactorias, froito en parte dunha situación laboral de paridade, que se conxuga cunha clara diferenciación á hora da xestión societaria que impide que se produzan interferencias entre os dous campos.
- As cooperativas de servizos e transportistas constitúen excelentes fórmulas de integración empresarial para autónomos, microempresas e pequenas e medianas empresas en xeral, proporcionando ferramentas de competitividade e supoñendo un apoio de primeira orde para as iniciativas emprendedoras, tanto para a posta en marcha de novas actividades, como para a ampliación das existentes.

- As cooperativas de servizos permiten unha racionalización de custos, unha mellor compatibilización da vida profesional e familiar, a potenciación da formación dos seus socios, o acceso a mecanismos de información e a presenza nos foros de decisión sectorial que lles afectan.
- A través da vertebración económica de áreas de actividade, estas entidades facilitanlle aos seus socios unha aposta pola diferenciación e o desenvolvemento de servizos avanzados, o que permite o deseño de estratexias empresariais conxuntas.
- As cooperativas de servizos e transportistas teñen amosado a súa capacidade e eficiencia na satisfacción das necesidades dos seus socios, a través, entre outras, da obtención de subministracións en mellores condicións e da propia organización do servizo de transporte prestado polos socios.
- A escasa implantación das cooperativas de consumidores e usuarios en Galicia non debe ocultar as reais posibilidades de desenvolvemento desta figura, especialmente nas actividades relacionadas co consumo especializado e novos hábitos de consumo, así como no acceso á comunicación e a cultura.
- A actividade de consumo nas cooperativas agrarias permite achegar os modernos sistemas de consumo a comunidade rural, fomentando a súa racionalización. O fenómeno da desagrarización propicia a conversión dalgunhas cooperativas agrarias en cooperativas de consumidores e usuarios co obxecto de aproveitar as infraestruturas e base social enfocando a súa actividade cara á satisfacción das necesidades persoais dos seus socios, tanto no ámbito do consumo, como na prestación de servizos sociais, culturais e outros semellantes.
- As cooperativas de consumo poden asumir un papel dificilmente substituíbel como organizacións que conxugan os aspectos máis teóricos da información e defensa do consumidor, con aqueles que poñen en práctica as premisas dun consumo seguro e responsábel.
- O cooperativismo de crédito atravesa neste momento un período de bonanza xeneralizado do que Galicia non é unha excepción. A súa condición de banca polo miúdo, próxima ao destinatario –cada vez máis amplo– e coñecedora da problemática na que este se move, a súa permeabilidade, comunicación e trato persoal, configuran unha cultura empresarial específica –xeradora e garante de estabilidade– na que xogan a igual nivel a súa natureza privada, o amplo espectro operativo, e o acento social das institucións que conforman o sector.
- Na actualidade o desenvolvemento social demanda un número crecente de servizos sociais e a atención particular ao incremento da cohesión social. Neste ámbito as potencialidades das cooperativas de servizos sociais e de integración social, en estreita conexión coas diferentes administracións, e particularmente coa Administración Local, poden xogar un importante papel.

- O desenvolvemento recente de experiencias cooperativas no eido dos servizos sociais ofrece un camiño de articulación das iniciativas dos axentes e traballadores cualificados que desenvolven o seu labor nesta área, ao tempo que facilita a identificación da problemática concreta e dos modelos prácticos máis acaídos.
- Igualmente o desenvolvemento recente de cooperativas de integración social pode servir como referente no seu ámbito.
- A concertación entre administracións que teñen ao seu cargo a prestación dos servizos sociais e cooperativas pode xerar importantes vantaxes, dada a compatibilidade de obxectivos, a especial vocación social destas entidades e a súa flexibilidade organizativa que permite concordar importantes mecanismos de control, tanto no ámbito interno coma no externo.
- No ámbito da integración social e, entre outros aspectos, da confluencia dos diversos axentes participantes no proceso dentro dun mesmo marco relacional, a versatilidade do modelo que permite a dobre condición de traballador e usuario, e a participación dos protagonistas na toma de decisións e control do proxecto, avalan as potencialidades da cooperativa como ferramenta de inserción.

Recomendacións

- É necesario que o cooperativismo agrario mellore a dimensión económica e social das cooperativas para dispoñer de maior viabilidade no actual contorno, mediante a ampliación da base social das cooperativas, a intensificación da intercooperación e integración cooperativa, inclusive ata a xestión e apoio á explotación da terra dos socios. Esta mellora debe ser constante e a forte ritmo, coa finalidade de gañar competitividade nos mercados agroalimentarios.
- Como calquera outra sociedade con actividade comercial, as cooperativas teñen que adaptarse ás condicións cambiantes do seu contorno se desexan seguir tendo éxito e seren viábeis. O cooperativismo agrario enfróntase, non obstante, a retos singulares durante os próximos anos, basicamente identificados coa resposta social á necesidade organizativa do sector e coa resposta empresarial á xestión dun sistema eficaz de produción e de comercialización.
- É necesario que nos principais subsectores agrarios (sobre todo no leiteiro e vacún de carne) as cooperativas dispoñan dunha maior presenza na industrialización e na comercialización coa finalidade de capturaren valor engadido xerado ao longo da cadea agroalimentaria.
- Cómpre que as cooperativas melloren a capacidade de negociación fronte a clientes e provedores. Para isto cómpre que se adapte a produción ás necesidades do mercado mediante un maior apoio á actividade produtiva dos socios a través dos inputs e da prestación de servizos colectivos de índole cooperativo.

- As cooperativas agrarias deben continuar e acentuar o seu papel promotor da homoxeneización e tipificación das producións agroalimentarias. Igualmente deben reforzar o seu rol na estabilización e regularización dos mercados agrarios. Isto contribuirá, en suma, a maximizar a súa contribución para a mellor adaptación das explotacións dos socios as circunstancias duns mercados e duns marcos normativos complexos e cambiantes.
- É importante que as políticas activas das administracións teñan en conta e favorezan o desenvolvemento empresarial das cooperativas agrarias. Neste senso, especialmente debe recoñecerse ás cooperativas como empresas con capacidade de operaren e xestionaren axeitadamente servizos en beneficio dos agricultores e gandeiros socios.
- Para facilitar a competitividade das cooperativas nos mercados agroalimentarios procede combater todo tipo de competencia desleal por calquera dos operadores do mercado, xa que desincentiva o asociacionismo. Por outra banda, dado o carácter transparente das cooperativas agrarias e o feito de que concentran información sobre un elevado número de socios, sofren maiores niveis de controis administrativos, a diferenza doutros operadores que dispoñen de máis marxe no cumprimento das normas.
- Cómpre que as cooperativas agrarias aclaren a confusión das competencias dos distintos órganos, cargos sociais e equipos técnicos (assemblea, consello reitor, xerencia e técnicos). Neste senso, as cooperativas deben seguir a profesionalizar as tarefas técnicas da entidade mediante a disposición de persoal formado en cooperativismo e na especialidade requirida. É básico que todos os elementos humanos das cooperativas melloren a formación cooperativa. Para lograr estes obxectivos pode ser axeitado que as cooperativas se autoavalíen nos procesos de toma de decisións e formación.
- Debe potenciarse a utilización da figura do socio excedente nas cooperativas agrarias. Tanto máis na medida en que semella preocupante o escaso uso feito ata o momento desta figura, que contrasta coa existencia de numerosos socios que apenas realizan actividade económica na cooperativa.
- A posíbel perda da protección fiscal das cooperativas agrarias, motivada pola evolución empresarial dos socios e do contorno, está a ser unha fonte de desconcerto e inqedanza nas cooperativas afectadas, polo que deben abordarse solucións clarificadoras de tal situación.
- Ante o actual proceso de abandono da actividade agraria e a falta de man de obra no medio rural, é recomendábel que as cooperativas se ocupen, cada vez máis, de apoiar directamente a actividade agraria e gandeira do socio mediante a creación dos parques de maquinaria, o fomento das CUMAs, a creación dos servizos de substitución, fomento das cooperativas de traballo asociado para podas, vendimas, ensilas,..., e fomento das cooperativas de explotación comunitaria da terra.

- As cooperativas agrarias non deben esquecer a vinculación co medio rural onde se asentan. Para isto, a produción e transformación de produtos artesáns, tradicionais ou específicos dunha comarca ou rexión determinada deben estar dentro dos seus cometidos. No mesmo senso, é importante que presten atención á diversificación da produción e de actividades dos socios, coa finalidade de apoiar o asentamento da poboación no medio rural, ou tamén ás posibilidades do agroturismo.
- É preciso contar coas cooperativas e dotalas de medios e recursos suficientes para a aplicación e o control do cumprimento da normativa de seguridade alimentaria, respecto ao medio ambiente e benestar animal.
- É necesario actualizar o Rexistro de SAT de Galicia, para poder coñecer con exactitude o número de entidades con actividade e a súa situación actual. Esta actuación de carácter normativo e rexistral debe complementarse co deseño e aprobación de políticas de fomento, particularmente das orientadas ao apoio das SATs de tipo comunitario.
- Cómpre facer esforzos na potenciación da fórmula cooperativa de explotación en común da terra, como estímulo dos procesos de reestruturación agraria e, en particular como complemento da concentración parcelaria.
- É necesario un esforzo de divulgación, extensión e difusión das vantaxes de tal figura que é, na actualidade, pouco coñecida.
- Diante da versatilidade e diversidade de solucións organizativas, sociais e técnico-económicas que as CEC poden integrar cómpre un esforzo na investigación e no debate que permita avanzar na identificación dos modelos máis acaídos para cada circunstancia.
- A política de promoción de cara a esta figura debe implicarse tanto na superación dos atrancos técnicos como na colaboración financeira que faciliten a posta en marcha dos proxectos.
- As asociacións forestais, as administracións, as comunidades de montes e os demais operadores do sector deben ser os principais impulsores da nova configuración do monte a través das cooperativas. Para isto, o esforzo inicial de promoción debe basearse no estudo de regulamentos específicos, ata incluso a creación se é necesario dunha clase específica de cooperativas de monte, de xeito que se recollan e adapten todos os intereses dos propietarios forestais. Non se debe esquecer que Galicia conta con competencias para desenvolver a sociedade cooperativa coa finalidade de que se adapte plenamente ás necesidades económicas e sociais do seu contorno.
- A modernización, a ordenación e a posta en produción do monte galego require dunha intervención conxunta de entidades públicas e privadas, onde a figura cooperativa ten cabida como aglutinadora dos intereses económicos sobre os predios de moitos propietarios, necesitando do apoio

das asociacións forestais e demais entidades para poder desenvolver axeitadamente a súa función.

- É necesario que as cooperativas de traballo asociado no eido forestal acaden implantación no sector, xa que son o mellor xeito para vincular a poboación rural aos montes facilitando a súa xestión integral sostíbel, a xeración de rendas estables e alternativas, a dinamización social do medio rural e a introdución de innovación empresarial mediante a profesionalización do traballo forestal. Hai que promover as cooperativas de traballo asociado, especialmente nas comunidades veciñais e nos montes onde se realicen investimentos e ordenacións.
- As comunidades de montes veciñais en man común, no seu camiño de potenciación do desenvolvemento dos montes, deben considerar as complementariedades e as potencialidades que nese campo pode achegar o cooperativismo. Particularmente as cooperativas de traballo asociado forestal, as de comercialización da madeira, ou as que posibilitan a diversificación de aproveitamentos e actividades relacionadas co monte.
- Débense realizar estudos específicos sobre o cooperativismo no sector pesqueiro, para situar na súa xusta medida a contribución realizada por este nos casos de éxito e coñecer as causas do fracaso das moitas cooperativas frustradas. Deste xeito posibilitaríase o aproveitamento da experiencia derivada destes casos.
- Recoméndase establecer liñas de fomento do cooperativismo no mar baseadas nas potencialidades existentes, facilitando administrativamente os trámites necesarios para a súa constitución, por todas as administracións implicadas.
- Igualmente é preciso establecer plans de información e formación en materia cooperativa destinados a todos os axentes intervinientes no proceso de creación dunha cooperativa, desde persoal da administración pesqueira e de entidades do sector ata os pescadores.
- A administración xunto coas entidades representativas deben promover estudos sectoriais que permitan establecer unha tipoloxía do cooperativismo de traballo asociado. Esta clasificación permitirá abordar estratexias de actuación diferenciadas e adaptadas a unha realidade múltiple e diversa.
- A formación é un valor e un requisito imprescindible do bo funcionamento da cooperativa, particularmente nas de traballo asociado. A formación ten que ser integral: empresarial, laboral e societaria. Tan necesaria é no momento previo, para a información e selección do socio, como durante a súa permanencia na cooperativa, para unha correcta participación e asunción de responsabilidades.
- O reto que as cooperativas de traballo asociado deben asumir para medrar pasa tanto por facilitar e promover a incorporación dos asalariados ás responsabilidades sociais, como por impulsar estratexias de intercooperación e integración cooperativa.

- Xunto ás medidas xa existentes para facilitar o acceso de persoas asalariadas á condición de socio, é necesario pór en marcha mecanismos que permitan ás cooperativas de traballo asociado poder contar con novos socios cooperativistas, así como espazos de encontro entre posibles socios promotores de novas cooperativas, tendo en conta que non é doado atopar persoas coas actitudes e aptitudes necesarias para seren cooperativistas.
- O nivel de calidade acadado polas cooperativas de traballo asociado, o grao de satisfacción de clientes, así como o nivel en relación cos competidores sitúanas nunha excelente posición de partida, non obstante este interese pola calidade débese concretar na posta en marcha de sistemas formais de xestión e certificación da calidade.
- Debe reflexionarse sobre a flexibilización dos límites legais na contratación de asalariados nas cooperativas de traballo asociado.
- A posta en marcha e a loita pola supervivencia dunha cooperativa de traballo require dun triplo esforzo: o empresarial, o laboral e o societario. Deste xeito debe entenderse á hora de promoverlas e nestes tres niveis deben valorarse as súas potencialidades. A flexibilidade e adaptabilidade da cooperativa deben ser produto da identificación cos socios e non da precariedade do proxecto empresarial.
- O fomento e a calidade das cooperativas de traballo pasa por tres eixes de actuación: medidas de apoio que leven implícitas a formación en valores e metodoloxías cooperativas; a potenciación do asociacionismo como canle de organización, defensa de intereses e garantía de calidade cooperativa; e o apoio á identidade cooperativa, cara a autoestima do movemento cooperativo e o seu coñecemento e valoración, por parte da sociedade en xeral.
- Debe reflexionarse sobre a pertinencia de instrumentalizar, durante os primeiros anos de vida das cooperativas de traballo asociado, e unha vez analizadas as garantías de viabilidade, medidas de tutela, asesoría e acompañamento, sen inxerencias, na diversidade de materias que conforman o proxecto cooperativo.
- Para aqueles sectores da poboación de rendas modestas, resultaría conveniente un maior fomento das políticas públicas de vivendas en réxime cooperativo como método de acceso á vivenda destes colectivos, pola súa evidente finalidade social e polo seu carácter equilibrador do mercado inmobiliario.
- Sería importante incorporar ás políticas públicas de vivendas o acceso ao solo público das cooperativas desta natureza, posibilitando a súa creación e desenvolvemento.
- Existen na actualidade mecanismos suficientes para incidir ou beneficiar aínda máis as promocións de vivenda en réxime cooperativo a través da potenciación dos diferentes sistemas de

protección pública, que deberan ir acompañadas de medidas de control, que carrexen unha maior transparencia e credibilidade desta figura.

- Considérase que se ben na actualidade non ten unha presenza significativa, deberan instrumentarse políticas de promoción de cooperativas de vivendas en réxime de aluguer, fundamentalmente dirixidas a colectivos de mozos ou con menores recursos.
- Nas cooperativas de ensino resulta básico o incremento de ingresos provenientes doutras fontes distintas da educación. A este nivel é preciso mencionar as iniciativas levadas a cabo por algunhas cooperativas, mediante o uso extraescolar das instalacións e outros bens propios, a venda de material escolar e bibliográfico, así como a impartición de formación non regrada.
- No ámbito pedagóxico, a necesidade de establecer elementos propios, baseados en parámetros de xestión de calidade, constitúe un dos obxectivos básicos que se debe desenvolver polas cooperativas de ensino para poder presentar diante do mercado unha oferta diferenciadora no eido da educación. Para isto resulta preciso empregar unha metodoloxía activa que fomente a participación do alumno, o traballo en equipo dos profesores, a relación do centro co contorno social e cos pais. Estamos a falar, por tanto, dunha educación pluralista, investigadora e crítica, non marxadora e coeducadora.
- A realización de actuacións específicas de fomento cooperativo no ámbito do pequeno comercio, do transporte, do turismo e, en xeral, nos sectores caracterizados por un importante número de actores de reducida dimensión, pode incentivar a creación de estruturas competitivas en liña coas demandas dos mercados.
- Cómpre impulsar por medio das cooperativas de servizos a mellora na xestión empresarial, a obtención de vantaxes derivadas do “saber facer”, o deseño de políticas de calidade, o investimento conxunta en I+D+i e o acceso ás novas tecnoloxías. A extensión desta fórmula a novas actividades empresariais pode resultar clave nos procesos de desenvolvemento de amplos sectores de actividade, especialmente naqueles onde o respecto á individualidade e singularidade resulte determinante para o bo fin da integración.
- Os novos requirimentos aconsellan unha ampliación das actividades realizadas tradicionalmente polas cooperativas de servizos e transportistas, incorporando aquelas que tendan a unha atención integral das necesidades dos socios e á súa proxección empresarial nun mercado cambiante e competitivo, evitando a fragmentación e procurando acadar dimensións óptimas.
- A actividade de divulgación específica e a colaboración entre o cooperativismo de produción ou comercialización e o de consumo, xunto coa aposta polos novos hábitos de consumo e as novas tecnoloxías poden contribuír a desenvolver as potencialidades deste último.

- O apoio á realización da actividade de consumo nas cooperativas agrarias resulta necesario se temos en conta que prestan servizos nos lugares onde habitualmente non chega a distribución comercial. Resulta igualmente recomendábel evitar que, debido aos abandonos da actividade, se desperdicien os recursos xerados co esforzo colectivo, procurando o seu aproveitamento e optimización a través do cambio de clase da cooperativa e a realización de actividades demandadas polo conxunto social.
- O desenvolvemento do papel de defensa e promoción dos dereitos de consumidores e usuarios recoñecido pola lei a estas cooperativas, pode achegar elementos de ordenación, racionalización e eficiencia dos mercados, entre eles unha maior adecuación das características da oferta aos requisitos da demanda.
- Nunha economía tendente á globalización, a articulación de medios instrumentais (sociedades participadas para a prestación de servizos comúns) resultan convenientes para a necesaria eficiencia e promoción empresarial no cooperativismo de crédito. Tanto en orde á execución dos propios servizos (eficacia na xestión e diminución dos custos) e relacións cos socios como a contribución ao desenvolvemento de actividades económica do contorno territorial, en menoscabo da identidade cooperativa que caracteriza a estas entidades, o respecto aos principios que inspiran a actuación dos seus órganos de goberno e soberanía das súas decisións.
- Debe reflexionarse sobre a racionalización, con criterios sans e obxectivos do marco legal de actuación das institucións do sector de crédito, eliminando espazos de inseguridade ou baleiro e facilitando o mellor desenvolvemento da finalidade económico social que persegue a súa actividade.
- Débese propiciar a utilización de fórmulas cooperativas para a organización e prestación de servizos sociais, mediante a estimulación de mecanismos de colaboración e concertación entre as administracións ou entidades públicas e outros axentes colaboradores, cos destinatarios ou usuarios e coas propias cooperativas.
- Á hora da concertación de servizos no ámbito dos servizos públicos deben considerarse os argumentos que defenden, no marco da igualdade de trato sempre esixíbel, o recoñecemento do valor adicional que engaden as cooperativas.
- Cómpre deseñar estratexias de apoio e liñas de promoción específicas para a prestación de traballo asociado en cooperativas de servizos sociais, que contemplan a súa singularidade e a dimensión social da súa actividade.
- Débese instar aos responsábeis dos programas de servizos sociais para que teñan en conta as diversas potencialidades do cooperativismo, as súas utilidades, o seu “valor engadido social”, así como a súa positiva influencia nas políticas de desenvolvemento e de emprego, á hora de planificar e xestionar as súas actuacións.

- Resulta necesario un labor de divulgación específica das potencialidades do cooperativas de integración social, especialmente entre os axentes que promoven procesos de inserción, e a definición de protocolos de actuación e modelos organizativos que favorezan a súa implantación, así como a promoción de canles de apoio económico ata a súa madurez empresarial.
- As cooperativas de integración social deben continuar co seu esforzo para facilitar a formación dos socios cooperativistas, de sorte que se poida avanzar na súa implicación, sen exclusións, na planificación do proxecto común.
- Deben articularse medidas para publicitar, dar a coñecer e dar pulo ao desenvolvemento de cooperativas das clases que ata hoxe teñen pouca presenza, o que marca un dos primeiros desafíos para a extensión do movemento.

C.- Conclusións e recomendacións para a integración e o asociacionismo cooperativo

Conclusións

- Salvo algunhas e destacadas excepcións na clase das agrarias, as cooperativas galegas apenas gozan dos importantes beneficios económicos da concentración empresarial.
- Existen factores contrarios á concentración empresarial que aínda resulta difícil vencer en Galicia: personalismos, localismos, dependencias de clientes ou provedores, e descoñecemento dos cooperativistas son os obstáculos máis frecuentes.
- Dado o alto proceso de abandono da actividade agraria e gandeira, as cooperativas agrarias están a afondar actualmente en procesos de fusión de cooperativas. Nos vindeiros anos é probábel que esta tendencia continúe, aínda que as outras vías para a concentración empresarial non deben ser esquecidas.
- O proceso de concentración empresarial é un proceso libre, por convencemento dos beneficios que xera para os socios das cooperativas, e onde as imposicións e presións, xunto cos fracasos de procesos anteriores actúan como freo na mente dos socios.
- As entidades representativas do movemento cooperativo en Galicia, coa excepción do cooperativismo agrario e máis sectorialmente no cooperativismo de ensino, non acadaron ata o momento un nivel de representación óptimo.
- No caso do cooperativismo de traballo asociado, a existencia de ata tres diferentes estruturas asociativas con obxectivos e actividades semellantes, para un moi escaso nivel de representación, non permite optimizar recursos e dispersa esforzos.
- A inexistencia de estruturas representativas para moitas das clases de cooperativas (mar, servizos, consumo) resta forza e imaxe ao movemento cooperativo no seu conxunto.
- O crecente protagonismo do Consello Galego de Cooperativas debe permitir un incremento das relacións entre as diferentes clases de cooperativas, con posibilidades de apoio mutuo e defensa de intereses comúns aínda pouco exploradas.

Recomendacións

- As cooperativas son sociedades de persoas, polo que a concentración empresarial no eido cooperativo require dunha ampla intervención da sociedade e das administracións coa finalidade de que a cooperación entre cooperativas sexa un feito máis frecuente en Galicia.

- Tamén se propón o agrupamento empresarial e o fomento da intercooperación, desenvolvendo iniciativas como centrais de compra, negociacións conxuntas con provedores, proxectos comúns en materia de xestión interna, etc. Neste sentido resulta imprescindible a figura das unións como elemento aglutinador e potenciador deste tipo de iniciativas.
- É necesario fortalecer as cooperativas de segundo grao constituídas que poden servir de exemplo para posteriores procesos de concentración.
- As axudas públicas de apoio aos procesos de concentración empresarial manifestáronse como incentivadoras e motivadoras deles. Neste senso, toda mellora e mantemento desta liña de axuda pública de apoio a estes procesos terá un reflexo directo na concentración empresarial.
- Pode ser de interese que conxuntamente ás cooperativas, as súas asociacións e as administracións abran un debate máis amplo por clases e sectores de actividade coa finalidade de xerar unha avaliación técnica e social dos beneficios da concentración empresarial, chegando, a ser posíbel, a elaborar plans de concentración empresarial que serían apoiados con medidas de discriminación positivas por parte das administracións.
- Faise necesario que exista unha experiencia triunfante dun proceso de concentración empresarial no eido das cooperativas de traballo asociado, coa finalidade de que actúe como facho e modelo para o resto das cooperativas desta clase.
- A disposición de intermediarios externos que xestionen a concentración empresarial no eido cooperativo son esenciais para o bo fin destes procesos, dada a especial característica destas sociedades, onde participan e son igualmente de importantes, os elementos económicos e os persoais. As asociacións deberían dispoñer de técnicos capacitados nesta tarefa.
- Nalgúns sectores de actividade, e para finalidades concretas, as concentracións empresariais das cooperativas galegas deben superar as fronteiras da Comunidade Autónoma, ou mesmo do Estado. Este feito non debe ser un impedimento para que se avalíen os posíbeis beneficios dos mesmos.
- As organizacións representativas do cooperativismo poden ser unha ferramenta axeitada para contribuír ao coñecemento mutuo das cooperativas entre si, para favorecer os contactos, intercambios e as colaboracións entre cooperativas, e como animadoras e fomentadoras destes procesos de concentración empresarial.
- Débese promover e apoiar con medidas específicas a incorporación de cooperativas ás entidades representativas naquelas clases onde exista subrepresentación. As entidades representativas deben facer un esforzo por evitar a duplicidade de estruturas e pór en marcha estratexias de intercooperación para obxectivos comúns.

- Débese continuar coas actividades de apoio as entidades representativas cos recursos necesarios para que estas leven a cabo as súas actividades de divulgación, asesoramento e información, facilitando e axilizando os procedementos administrativos das distintas axudas.

En definitiva, o conxunto de recomendacións expostas requiren dun proceso de confluencia e debate de todos os implicados que debe servir para articular o máis amplo consenso ao redor dun futuro Plan Estratégico para o Desenvolvemento do Cooperativismo en Galicia que as integre, xerarquice e ordene, xunto coas demais que aparezan no proceso. O seu contido, en canto a programas e liñas de actuación, debe ser nos próximos anos o marco de referencia para o movemento cooperativo en Galicia.