

Capítulo VI: Cooperativas de ensino

1.- Panorámica xeral

As primeiras de entre as 100 cooperativas de ensino constituídas no noso país datan de principios da década dos setenta, e naceron como unha rama máis do traballo asociado, aínda que tiveron un rápido proceso de sectorialización, derivado da homoxeneidade profesional e dos intereses comúns diante da administración pública. A finais desta década e, en maior medida, ata mediados da seguinte, factores como o desemprego entre os titulados en maxisterio, os últimos anos do auxe demográfico e os traslados de poboación dende as cidades, cara á periferia, xúntanse para que xurda unha importante eclosión deste tipo de empresas, que rexistran durante este período un ritmo de crecemento de máis de tres cooperativas constituídas por ano. Durante o derradeiro lustro, estase a producir un novo pulo deste fenómeno, centrado fundamentalmente no eido da formación non regrada e especialmente no sector das autoescolas (GRÁFICO 1).

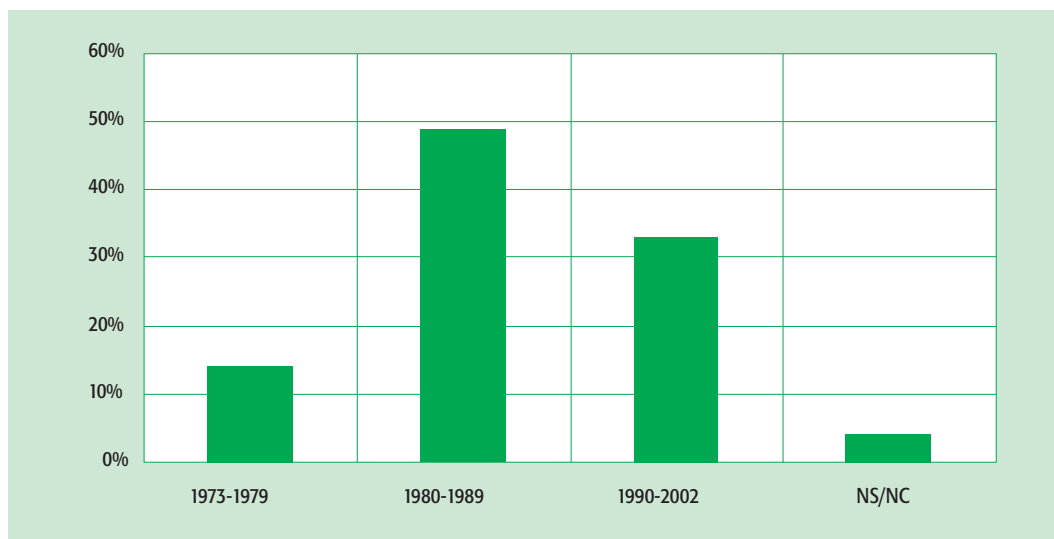
Polo que respecta ás orixes da elección da fórmula cooperativa como tipoloxía societaria, concorren varias explicacións, aínda que todas elas pivotan sobre un mesmo suposto, a existencia de centros de ensino en crise, motivada pola mala situación económica global ou en casos concretos, pola xubilación do titular do centro. Isto dá lugar a que o profesorado se faga cargo del, coa expectativa básica de mellorar a súa situación laboral, e contando para isto co apoio económico da Administración.

Na actualidade permanecen con actividade 53 cooperativas –case os dous terzos das creadas a partir do ano 1990, a metade das creadas na década dos 80 e apenas o 35% das creadas con anterioridade– o que conforma, en calquera caso, unha taxa de supervivencia deste tipo de cooperativas apreciablemente superior a das outras clases. A vida media das cooperativas activas sitúase nos 14 anos.

As cooperativas de Ensino en Galicia atópanse claramente focalizadas nas provincias de Pontevedra e A Coruña, pois se agrupan neste territorio máis do 70% das existentes na actualidade. As zonas con maior concentración deste tipo de cooperativas son as de Vigo e o seu contorno de influencia e o eixo

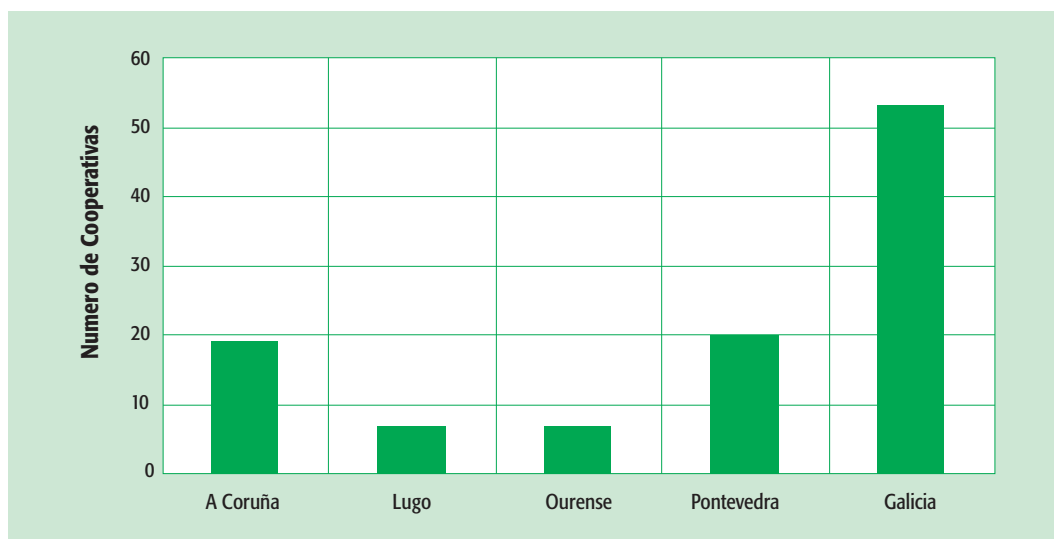
A Coruña-Ferrol. As provincias que menos cooperativas rexistran son Lugo con sete, mentres que as sete cooperativas ourensás emprázanse nos concellos limítrofes á capital. A provincia de Pontevedra con doce colexios de ensino regrado, é a que presenta un maior número de adscricións (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 1: Cooperativas de ensino. Períodos de constitución.



Fonte: Elaboración propia.

GRÁFICO 2: Distribución de cooperativas por provincias.



Fonte: Elaboración propia.

No referente á distribución nas diferentes comunidades poboacionais predominan as pertencentes aos núcleos urbanos ou á súa zona de influencia, pois supoñen algo máis da metade do número total das mesmas, moitas delas situadas na periferia das poboacións e estendendo a súa captación de alumnado ao medio rural.

Esta variábel non ten relevancia á hora de cuantificar o número de alumnado por centro, pois non esta en relación co tamaño dos colexios. Deste xeito o 33% do alumnado adscribíase a cooperativas do medio rural, gardando relación directa coa porcentaxe de centros rurais dentro do sector.

2.- Actividades económicas en relación co contorno

As cooperativas de ensino existentes na actualidade en Galicia podemos clasificalas en función do tipo de ensinanza que imparten, así no campo da formación regrada, atopámonos con 25 cooperativas rexistradas, mentres que no ensino non regrado, sobresaen as autoescolas (11) e as academias (3). O resto quedan dispersas noutro tipo de categorías.

As cooperativas de ensino na nosa terra atópanse nun importante punto de inflexión. Inflúen diversos factores de xeito determinante no seu devir o que as obriga a unha reformulación estratéxica. Por unha banda a baixada do índice de natalidade planea coma unha pantasma que xera na actualidade grandes obstáculos e sementa a incerteza no futuro, aínda que este proceso aparece amortecido polo fenómeno da inmigración. Pola outra as reformas lexislativas tanto a referente ao marco empresarial coma, e sobre todo, a Lei de calidade do ensino. Estes cambios normativos obrigan ás nosas cooperativas a un proceso de adaptación organizativa e estrutural que está a repercutir de xeito moi dispar no colectivo, ficando algunhas con graves problemas de financiamento para acceder a súa integración dentro dos criterios marcados pola Administración.

É certo tamén que non podemos botar toda a culpa a esta viraxe do mercado ou as innovacións do marco lexislativo. Dentro das nosas empresas xorden disfuncións do sistema de xestión cooperativo nas súas diversas dimensións que xeran importantes lastres na xestión empresarial e organizativa da cooperativa. Son a indefinición de obxectivos, mecanismos de resistencia ás innovacións, pasividade dalgúns sectores afastados dos postos de responsabilidade, planificación deficiente, etc.

As armas que desde o comezo brandiu o cooperativismo no sector foron a cotío a amplitude de servizos á comunidade, a calidade no ensino ou a total entrega no traballo. Neste momento non abundan para encarar o futuro e desde o colectivo plantéxase a necesidade dunha reformulación estratéxica.

A heteroxeneidade que caracteriza aos colexios cooperativos é o reflexo da diferente natureza das iniciativas a partir das que se crearon. Dende a evolución dun tipo de empresa de xestión económica non democrática ata a concreción dun proxecto creado por un grupo de profesionais con inquedanzas para organizar un capital humano e financeiro. Todo isto tendo como perspectiva o logro da eficacia empresarial, fundamentada polo respecto á dignidade persoal por riba dos intereses económicos.

Pero aínda máis importante que a herdanza do pasado é o reflexo da cultura organizativa imperante na cooperativa e as directrices da súa política empresarial. Dito doutra maneira, a forma de presentar solucións ás diferentes problemáticas que atrancan o desenvolvemento da empresa.

Non podemos esquecer en ningún momento que o valor do produto que ofertamos, nun mercado cada vez máis competitivo, depende de xeito absoluto do factor humano. A capacidade competitiva da nosa empresa e o grao de calidade do noso traballo está en relación directamente proporcional á entrega do socio no seu labor e a idoneidade dos procedementos para que este poida participar nas decisións internas. Non cabe a menor dúbida de que ambos os eidos están indisolubelmente vinculados.

Tampouco se debe pasar por alto a importancia da intercooperación coma viero catalizador das potencialidades do cooperativismo e como o máis importante motor para o desenvolvemento do sector. Asegúrase deste xeito o mellor aproveitamento dos recursos cos que contamos e a maximización da eficacia dos nosos esforzos.

Non é indispensable unha pormenorizada lectura das distribucións porcentuais do alumnado pertencente aos colexios cooperativos galegos para decatarse da orientación estratéxica deles cara aos niveis de ensino obrigatorio. Isto ofrece a posibilidade de concertación coa Administración, unha vez se demostren cumpridos os criterios académicos e orzamentarios estipulados por aquela. O cumprimento destes requisitos supuxo un grande esforzo financeiro para todo o sector na década dos noventa.

Soamente parte dos que soportan unha maior carga de alumnado amósanse dispostos a emprender a aventura do ensino post-obrigatorio, algúns dentro de fórmulas societarias fóra da Economía Social.

De todos os xeitos, os esforzos de adaptación á nova realidade educativa son a norma xeral das cooperativas galegas e a desigualdade á hora de facelos fronte é proporcional ás posibilidades económicas das empresas, froito do plan empresarial e das relacións organizativas de cada unha das diferentes empresas dende a súa constitución. Hai que lamentar que en dous casos a sombra da desaparición é predominante sobre o horizonte do futuro empresarial dos seus proxectos cooperativos.

O panorama de adaptación anteriormente mencionado é parello ao estudo de novas liñas de traballo, non só dentro da educación regrada, senón abríndose a outros campos como pode ser o caso do ocio e tempo libre na súas diferentes vertentes.

Entre os diversos servizos que as cooperativas de ensino están a ofertar á comunidade escolar, cómpre destacar os seguintes:

2.1.- Transporte escolar

O servizo de transporte escolar configúrase coma un dos piares na procura de captación e mantemento de alumnado e a maioría das cooperativas dispoñen deste servizo. É preciso manifestar a vontade

de implicación das cooperativas do sector coa súa comunidade ao declarar o 46% que o obxectivo reitor desta actividade é o de prestar un servizo á comunidade escolar, o que posibilita o benestar dos rapaces.

Delimitar a súa demanda é difícil, posto que predomina a polarización desta variábel entre índices elevados comprendidos dende o 70% ata o 90%, e outros inferiores ao 30%. Valores intermedios carecen de importancia porcentual, aínda que se constata a importancia da existencia dunha demanda elevada na metade dos colexios.

2.2.- Comedor escolar

O comedor é a outra clave no terreo dos servizos complementarios dos cooperativas. Máis da metade dos colexios dispoñen deste servizo e o obxectivo fundamental que se quere conseguir para a maioría deles é a captación de alumnado.

No que atinxe ao seu nivel de demanda atopamos un alto índice de dispersión nesta variábel nas diferentes cooperativas.

2.3.- Actividades extraescolares

Un 91% das cooperativas de ensino de Galicia prestan este tipo de actividades dentro dun amplo abano de posibilidades aberta á comunidade escolar, facendo especial fincapé na formación e o aproveitamento creativo do lecer dos rapaces.

Sobre os obxectivos que se queren conseguir co establecemento delas, o 61% busca ofertar un servizo ao alumnado baseado nas premisas anteriormente sinaladas ou ben cubrir unha demanda solicitada polos pais.

Tan só unha porcentaxe inferior ao 10% buscan unicamente unha achega financeira neste sector de traballo. Isto pon de manifesto o total compromiso destes centros co seu contorno social e na continua busca dun ensino de mellor calidade.

3.- Os socios

Conforme ás nosas estimacións o colectivo de socios integrado alcanza os 863. Asemade as cooperativas de entre trece e dezaseis compoñentes son maioritarias e destaca unha cooperativa que espera superar o número de trinta socios, teito aínda non acadado hoxe en Galicia dentro deste sector.

Por outra banda a cooperativa de ensino orientouse tradicionalmente cara ao Ensino Xeral Básico e cursos de educación preescolar. O perfil de cualificación académica concentrábase de xeito abafador na diplomatura de Maxisterio, berce curricular deste sector do cooperativismo.

Na década dos noventa, a reforma do ensino fixo necesaria a entrada de novas titulacións especializadas dentro da docencia dos centros, o que fixo ampliar considerabelmente o número de especializacións académicas dentro dos cadros docentes. Hoxe en día a inmensa maioría das cooperativas de ensino dispoñen de licenciados nos seus cadros. A recente inclusión desta categoría académica explica a súa maioritaria adscrición como asalariados.

Na distribución dos socios por categorías académicas o 45% dos colexios teñen entre un e tres licenciados, pero só o 25% das cooperativas chega á media ducia. Cabe salientar que só un colexio supera esta cifra anterior, de xeito que se polariza a maior parte dos colexios nun número de socios licenciados inferior a catro.

Pola contra na categoría de diplomados a tendencia invértese de xeito notábel, en tanto que esta categoría académica é a base destas empresas: o 79% dos colexios teñen entre sete ou máis socios con diplomatura universitaria. Así mesmo o 70% dos colexios teñen asalariados deste nivel en número non superior a tres. A preseza desta categoría como asalariados é con moito inferior en relación aos licenciados, pois só o 30% das cooperativas teñen entre catro e seis traballadores por conta allea e ningunha supera esta cifra.

Os socios con titulación de grao medio teñen asignadas tarefas de natureza administrativa, susceptibles de ser desempeñadas polos propios socios, é polo tanto escasa a súa presenza nas cooperativas. O 83% delas non dispoñen de socios nesta cualificación académica e o 62% tampouco de asalariados. Ademais, a súa concentración é reducida e en ningún colexio constitúen un número de traballadores importante cuantitativamente. Só dous colexios teñen máis de tres socios de grao medio e só cinco cooperativas teñen catro ou máis por conta allea.

Continuando coa tendencia xa comentada, a realización doutras actividades que non precisan de cualificación académica realízase de forma subcontratada ou a través de persoal por conta allea. Son poucas as empresas que teñen socios sen cualificación académica pero o 62% si contratan asalariados, dada a importancia das tarefas de limpeza, cociña, mantemento, etc. Estas tarefas, dado o volume dos colexios, non fai preciso a dedicación de gran número de persoal e tan só un terzo das cooperativas teñen máis de seis persoas traballando nesta categoría.

A relativamente pequena representación deste colectivo, aínda que sensibelmente superior ao de traballadores de grao medio, está motivada principalmente pola posibilidade de asumir estas responsabilidades a través da subcontratación ou mediante o reparto equitativo das tarefas entre os socios nos labores de conserxería e mantemento.

Polo que respecta á distribución dos socios en función da idade e do sexo, é preciso salientar que o ensino, e máis concretamente, as antigas Diplomaturas de Maxisterio, é un sector que conta cunha presenza predominante da muller. Exprésase nos datos estatísticos, que reflicten que máis dos dous terzos dos socios pertencen ao xénero feminino, porcentaxe que lonxe de diminuír se está a establecer como parámetro de referencia nos últimos anos. Polo que respecta á idade media, predominan os socios

de entre trinta e cincuenta anos, que na maioría dos casos pertencen ao grupo de socios fundadores. Isto dá lugar a un efecto paralelo, consistente en que a media de antigüidade dos socios na cooperativa supere os dez anos.

O medre e as potenciais expectativas de expansión das cooperativas están en relación directa co establecemento dos novos ciclos de ensino e a potencial absorción dunha porcentaxe dos novos asalariados contratados ante as novas necesidades académicas. Estas porcentaxes poñen ben ás claras o nivel de compromiso das empresas cos seus traballadores e a súa aposta por facelos protagonistas do proxecto empresarial.

Non é posíbel comprender o ritmo do proceso de integración de novos socios sen razoar brevemente sobre a súa complexidade. Ademais da xa mencionada diversidade curricular necesaria nos colexios, que obriga a facer contratacións de moi diversos especialistas con pouca dedicación horaria, ten especial relevancia a necesidade dun coñecemento profesional e persoal profundo adquirido na convivencia laboral diaria. Só nun período temporal prudencial podemos estar en disposición de saber se un traballador pode integrarse con garantías nas particularidades de cada proxecto cooperativo.

Tendo en conta a idade media das cooperativas, podemos dicir que se produciron poucas altas de socios nelas durante os seu primeiros anos de vida, aínda que este fenómeno se está a reverter no último lustro, en función, basicamente, do incremento no número de horas concertadas, así como na necesidade da cooperativa de obter novas achegas de capital. Como dato estatístico, débese salienta o incremento no número medio de socios, respecto dos socios fundadores da cooperativa, estimado ao redor dun 70%.

Analizar o número de baixas vainos dar conta do marco de estabilidade xeral das cooperativas. A porcentaxe de escolas nas que non se deron baixas ou estas foron menores de tres persoas é dun 71%.

Neste momento, un número importante de cooperativas están a medrar co incremento do número de horas concertadas, e apostan pola entrada como socio de novo profesorado. É notoria a atención que se presta ás características do perfil destes novos socios, xa que na maior parte dos casos búscase tanto a formación académica e validez profesional que se require como mestre, como as capacidades e disposicións para ser socio.

4.- A organización societaria¹

As cooperativas de ensino son empresas pequenas, que polo tanto non admiten altos graos de complexidade organizativa, e que, non obstante, están suxeitas a un tempo a dúas normativas que regulan a súa organización interna o que deixa, a grandes trazos, pouca marxe de manobra: a legisla-

¹ Boa parte da información presentada neste epígrafe procede dun estudo sobre autoxestión cooperativa promovido por UCETAG e realizado por Manuel Rivera, Manuel Meijón e Ana Lorenzo (AA.VV.,UCETAG,1999).

ción cooperativa regula os órganos sociais e a lexislación en materia educativa regula os órganos escolares, incidindo ambas as dúas tanto na regulación coma nas competencias e funcionamento de cada un deles.

Na meirande parte dos casos a única actividade empresarial da cooperativa é o ensino regrado, pero nalgunhas outras existen actividades económicas diferentes (colonias de verán, casas de familia, actividades para a comunidade...). Tomando como base o feito de que en todas as cooperativas existe e funciona a organización escolar, nestas últimas faise patente a necesidade, a maiores, dunha xestión diferenciada da puramente escolar para atender estas actividades. Pero non é sempre así cando a actividade única ou case única é a escola. Nestes casos podemos atoparnos coa carencia efectiva dunha organización empresarial de seu: o consello reitor non é operativo e as cuestións de decisión resólvense na asemblea, onde ademais figuran indiferenzados temas escolares e temas cooperativos.

En base a estas cuestións de dotación funcional de persoal para órganos de xestión cooperativa, podemos diferenzar varios niveis ou tipos:

A) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PURAMENTE ESCOLAR

Existe un Consello Reitor da cooperativa, formado por persoas diferentes das que conforman o equipo directivo, pero que non desenvolven funcións diferenciadas do resto dos socios e socias.

As cuestións empresariais son abordadas en asembleas (moitas veces semanais) de todos os socios ao mesmo tempo cás cuestións escolares.

Existen poucas cooperativas nesta categoría e todas elas coinciden en sinalar un forte problema de centralización de funcións nun grupo moi reducido de socios.

B) PRESIDENCIA COOPERATIVA E DIRECCIÓN ESCOLAR RECAEN NA MESMA PERSOA

En case todas elas non funciona o Consello Reitor e as decisións son sometidas á asemblea de socios. Destaca en xeral un alto grao de autonomía nas pequenas decisións diarias. Tamén maioritariamente acusan un exceso de centralización de funcións en poucas persoas.

Englobamos unha porcentaxe de arredor do 30% nesta categoría, e todas elas caracterízanse pola súa pequena dimensión (non exceden dos 24 traballadores socios e non socios).

C) OS ÓRGANOS PERSOAIS DO CONSELLO REITOR ASUMEN FUNCIÓNS DE XESTIÓN, PERO SEN AUTONOMÍA DECISORIA

O Consello Reitor non funciona como órgano colexiado, pero os diferentes cargos dentro del, sobre todo a presidencia, asumen funcións diarias de xestión cooperativa. As decisións son tomadas en asem-

blea e, salvo nun caso, existe a queixa de que non se dá o suficiente grao de autonomía neste eido (teñen que consultar constantemente á asemblea) e tamén da deficiente corresponsabilización de todos os socios e socias nos temas de xestión empresarial.

Hai seis cooperativas con estas características, e todas menos unha, adoecen dun exceso de centralización de funcións e responsabilidades nunha ou poucas persoas.

D) O CONSELLO REITOR ACTÚA CON AUTONOMÍA DECISORIA NOS TEMAS DA SÚA COMPETENCIA

O Consello Reitor funciona como órgano Colexiado onde toma as decisións da súa competencia e traballa na administración e xestión da cooperativa.

O grao de autonomía decisoria é satisfactorio. Existe un reparto amplo de funcións e responsabilidades na empresa (sen acusar a tendencia á centralización de funcións que observamos en categorías anteriores). Cóntase cun organigrama non escolar con persoal especializado en xestión (salvo nalgún caso nos que estas funcións son asumidas polo persoal docente).

A organización escolar é homóloga á cooperativa polo seu carácter democrático. Nas cooperativas de ensino realízanse asembleas xerais con moita máis frecuencia ca no común das restantes cooperativas. A isto hai que engadir, nun número significativo de casos, o conxunto de xuntanzas que non teñen o carácter formal de asemblea xeral de socios pero nas que están presentes todos os socios e abordan, entre outras cousas, cuestións da cooperativa.

En canto á frecuencia na realización das asembleas, esta varía en función do tipo de organización pola que se rexe cada cooperativa, pero poderíamos establecer unha media dunha reunión cada dous meses (agás no período estival). Resulta necesario destacar que se trata de xuntanzas altamente concorridas (100% dos socios, excepto por causas de forza maior) e que presentan un alto índice de participación activa por parte deles, mediante a súa implicación tanto na adopción das decisións, como na presentación de propostas adicionais ás do consello reitor (máis da metade dos socios recoñecen facer suxestións).

Como contrapartida a esta situación, case que idílica, preséntanse inconvenientes como son a maior dificultade para adoptar decisións, a reticencia dos socios a asumiren cargos (resulta máis fácil facer crítica que levar a xestión), a existencia de conflitos persoais intersocios, que rematan plasmándose nas reunións ou o alongamento das xuntanzas.

Con respecto aos temas abordados nas asembleas, un 25% sinala que se tratan exclusivamente cuestións da cooperativa. Mentres, o 75% abordan indistintamente na mesma xuntanza cuestións cooperativas e cuestións escolares. Por último débese destacar o alto índice de cumprimento no relativo á burocracia que carrega a celebración das asembleas (convocatoria, respecto pola orde do día, levantamento de actas, cumprimento dos acordos adoptados).

Para rematar con este apartado, cómpre sinalar que os aspectos máis valorados polos socios respecto da súa intervención na organización interna, resultan ser o grao de participación que acadan, e en menor medida, a información á que teñen acceso.

Proba do alto nivel de convocatoria de asemblea xeral é a anulación práctica do Consello Reitor. O 58% das cooperativas non realizan xuntanzas de Consello Reitor. O 13% organiza xuntanzas de Consello Reitor cada semana ou cada quince días. Unha porcentaxe maior (25%) realízalas mensualmente. Só nun caso se realiza cada semestre.

En canto ás características das persoas que ocupan cargos dentro do Consello Reitor, podemos destacar os seguintes:

- Presenza maioritaria da muller (70%)
- Idade media en torno aos 40 anos.
- Tempo medio de permanencia no cargo: 5,8 anos.

Na figura do presidente atopamos, non obstante, unha serie de diferenzas que merecen ser analizadas. Así temos:

- Maior presenza masculina, en relación aos restantes cargos do Consello Reitor (40%)
- Idade media de 47 anos.
- Tempo medio de permanencia no cargo: 9,6 anos
- Maior tendencia á reelección (60% foron elixidos máis dunha vez)

No mesmo ffo de argumentación, as cooperativas de ensino amosan unha relación entre asemblea e consello reitor diferente da xeneralidade do resto de cooperativas. Mentres na meirande parte delas as asembleas teñen unha periodicidade máis longa cós consellos reitores, nas de ensino existen con frecuencia menos consellos reitores ca asembleas xerais. A asemblea é o órgano de goberno permanente para a resolución dos asuntos da cooperativa. O grao de delegación no consello reitor límitase en moitos casos a cuestións moi técnicas.

Outro elemento destacábel é o alto índice de rotación nos cargos escolares. En máis da metade das cooperativas todos os cargos sufriron variacións, e noutro 13% houbo rotación na maioría dos cargos. A esta porcentaxe hai que engadirle algún caso de non variación que non se debe a outra cousa que á “xuventude” da cooperativa. Quitando este caso, son as cooperativas que non tiveron cambios nos cargos de maior responsabilidade (representan o 17%) ás que podemos sumarlle tamén aquelas que declaran ter tido cambios só circunstancialmente (outro 17%).

Nun 33% das cooperativas declárase non ter tido conflitos significativos entre socios en toda a súa andadura. En mesmo número sinálase a experiencia de conflitos de carácter organizativo, sendo menos relevantes os económicos, persoais e outros. Ademais só cinco cooperativas tiveron que recorrer aos tribunais para resolveren estes conflitos con socios. Un 56% dos casos resolveuno persoalmente ou aplicando os estatutos e un 19% tenos larvados sen resolver.

Os conflitos con asalariados son moito menos importantes, dado o escaso número de asalariados existente en xeral. O 79% declara que non tivo nunca este tipo de conflictividade interna. Neste caso o recurso a instancias xudiciais ou administrativas externas é máis frecuente, xa que representa o 50% dos casos. Os restantes saldáronse coa non renovación do contrato ou o 'autodespido' do empregado.

5.- Organización empresarial

A pesar de que comparado con outros modelos de ensino (público e privado), as cooperativas presentan notabelmente como punto forte o grao de cohesión interna e o funcionamento de traballo en grupo, existe aínda unha insatisfacción neste eido por parte de moitas das persoas. A tónica xeral nas que declaran esta insatisfacción é o descontento co escaso grao de autonomía dos cargos. Isto correspóndese cunha combinación de “assemblearismo” e “centralización de funcións”. No plano das decisións todo se leva á asemblea, mesmo cuestións como a compra de material didáctico a pequena escala.

Pero no plano do traballo de xestión empresarial, o gran colectivo de socios e socias esquecen este plano e dedican o seu tempo de traballo exclusivamente a labores de docencia. Isto implica atrancos na xestión derivados da lentitude do proceso decisorio e da falta de criterio da asemblea que está distante da xestión diaria. Tamén significa infravaloración do traballo de xestión –non se coñece ata que punto é dificultoso ou obstaculizante– e, por último, sobrecarga e frustración por parte de quen asumen a xestión.

Asemade inflúe a vocación que no seu día tiveron os socios e socias promotoras: son poucos os casos en que se contou desde o principio con persoal non docente para atender a xestión empresarial, isto é, xerente; nos restantes cóntase coa formación complementaria dos docentes e/ou, moi limitadamente, persoal asalariado. Como características destacadas das persoas que ocupan a xerencia nas cooperativas de ensino, podemos destacar que teñen unha media de idade de 48,5 anos e unha media de permanencia no cargo de 14 anos (trátase de socios fundadores)

O modelo de reparto de funcións e responsabilidades reais entre un maior número (ou a totalidade) dos socios e socias, con graos aceptábeis de autonomía de cada un deles e, a ser posíbel, certo grao de rotación, preséntase máis operativo e complementa o labor do xerente. Así cómpre destacar que todas as cooperativas delegan a súa representación na figura do presidente, mentres que cuestións como as relacións cos socios e a planificación da empresa, recaen na asemblea e maiormente no Consello Reitor.

No referente á xestión administrativa, preséntase unha maior externalización, contando as cooperativas con servizos de asesorías laborais, contábeis e fiscais, dado o grao de complexidade que requiren estas materias, especialmente cando estamos a falar de centros concertados de tipo cooperativo.

Por último, todo o relativo á xestión de compras, vendas e persoal aparece disperso entre varios órganos de decisión, aínda que destacan, unha vez máis, a intervención da presidencia e en menor medida do Consello Reitor, que nalgunhas ocasións delegan certos traballos na figura de socios encargados de tarefas específicas, que non teñen por que pertencer ao equipo directivo.

En canto ao nivel de asociacionismo do cooperativismo de ensino, polo menos do ensino regrado, resulta especialmente alto. Destacan entidades como a UCETAG (Unión de Cooperativas de Ensino de Traballo Asociado de Galicia) ou ACES-GALICIA (Asociación de Centros de Economía Social de Galicia), que engloban un total de vinte e cinco centros, e que á súa vez vertébranse noutras organizacións a nivel estatal (UECOE e CEPES).

O emprego das novas tecnoloxías presenta un aspecto contradictorio, no sentido de que aínda que todos os centros contan con equipamentos informáticos así como acceso a Internet en virtude das súas necesidades educativas, a existencia deles non se corresponde co seu emprego no eido da xestión empresarial. Inflúen nisto distintos factores, como poden ser a falta de cultura tecnolóxica en moitos socios e tamén a necesidade de contar con ferramentas de software axeitadas para a xestión académico-empresarial.

Resulta preciso facer mención ao esforzo desenvolvido por moitas cooperativas no eido da formación empresarial dos seus socios, experiencias que abranguen diversos campos de actuación e que están a ter unha clara repercusión no funcionamento interno de cada colectivo. Loxicamente este non é un proceso simple, e como todo cambio nas pautas establecidas, carrega problemas de adaptación e resistencia ao novo. Malia isto, en xeral o grao de participación e valoración das iniciativas emprendidas resulta satisfactorio: nunha escala de 1 a 10 os socios valoran en 7,66 os aspectos formativos na súa cooperativa.

Os aspectos máis traballados polas cooperativas no eido da formación, versan sobre o propio modelo de xestión cooperativo, cuestións sectoriais (temas pedagóxicos e lexislativos) e principalmente na adaptación ás novas tecnoloxías. A elección destas temáticas responde ás necesidades detectadas nos propios socios que valoran negativamente a súa formación en materia laboral, cooperativa, e xestión empresarial, e que responden a elas cun alto nivel de participación (máis de dous terzos deles declaran asistir “bastantes veces” ou “sempre”). Reaccionan así respaldados polas facilidades que se lle outorgan dende a empresa para a súa asistencia (horarios non lectivos, permisos por formación).

Na xestión e impartición deste tipo de formación, as cooperativas, recorren a diversas fontes, dende a xestión propia (fundamentalmente cando se trata de cuestións de tipo específico, detectadas no propio centro) pasando polos servizos ofertados dende as súas organizacións representativas, e que empregan un financiamento mixto (achegas propias e fondos públicos).

Por outra parte, xa se ten adiantado, a actividade educativa confórmase como a única actividade económica o que implica, tendo en conta que a maioría son centros concertados, a necesidade de suxeitarse aos recursos en persoal que cobre o concerto. Neste sentido é preciso comentar que as cooperativas móvense en mercados de tipo local, salvo aquelas que desenvolven actividades complementarias (campamentos de verán). Son mercados altamente saturados de oferta educativa, onde afrontan a competencia dos colexios públicos, o que induce aos centros que estamos a estudar a empregar estratexias de promoción (catro de cada cinco cooperativas realizan publicidade dos seus centros), por mor de conseguir unha estabilidade na súa “carteira de clientes” (matriculación de alumnos).

No relativo ás condicións laborais, os centros de ensino concertados contan co seu propio convenio colectivo (vixente dende o ano 2000), que actúa como marco de referencia para o sector (o nivel de cumprimento e practicamente total). Ademais o propio sistema de concertos determina que é a Administración quen paga directamente os salarios dos profesores en pago delegado (etapas de educación primaria e secundaria), o que actúa como garantía de cobro. Non se practica, salvo contadas excepcións, a diferenzación salarial entre socios e asalariados, así como noutras cuestións como permisos, vacacións ou horarios de traballo, sendo nestes casos o Consello Reitor quen determina os períodos de goce, en función das necesidades internas da cooperativa ou do centro escolar (cargas de traballo, substitucións, etc.).

E subliñábel, así mesmo, o alto grao de satisfacción dos socios cooperativistas sobre a súa situación laboral. Destaca a valoración que lle outorgan a factores como a estabilidade no emprego, a proxección profesional ou as condicións xerais de traballo e económicas das que gozan (puntuán nestes aspectos as súas cooperativas con unha media superior ao 7,5 nunha escala de entre 1 e 10). Como aspectos máis negativos, cómpre salientar a diversidade nas tarefas que teñen que desenvolver ou a súa percepción sobre a calidade e organización do traballo.

Por último, dende un punto de vista empresarial, as principais debilidades que se aprecian por parte dos propios socios das cooperativas, poderíanse resumir nos seguintes puntos: a falta dunha xestión económico-financeira axeitada; a asunción de poucas responsabilidades por parte dos socios; a crítica sen asumir responsabilidades; os problemas para diversificar as actividades empresariais; o exceso de burocracia; e a pouca capacidade de presión.

En canto ás vantaxes ou fortalezas, destacan: a autonomía; o traballo en equipo; o alto grao de satisfacción en canto as instalacións que posúen; o estilo de dirección máis democrático; e a capacidade de interviren na toma de decisións da empresa.

6.- Aspectos económicos e financeiros das cooperativas de ensino

6.1.- Introducción

Á hora de facer unha aproximación á realidade económico-financeira das cooperativas de ensino na nosa comunidade autónoma, resulta básico indicar a existencia dun elemento diferenciador como é o *concerto educativo* coa Administración Pública, que establece cambios transcendentais entre aqueles centros que o teñen (que resultan maioritarios), e os que non.

As diferenzas radican na propia natureza do concerto, en virtude do cal a Administración sufraga os gastos de docencia, así como unha serie de achegas para facer fronte a aqueloutros (persoal administrativo, limpeza, gastos xerais do centro...), nos que se incorre como consecuencia da actividade principal. É preciso salientar que esta achega cobre unha cota moi baixa deles e esíxese, como contraprestación, que o alumnado reciba unha ensinanza de balde. A situación provoca que a cooperativa non poida

percibir ingresos pola realización do seu obxecto social principal, polo que debe establecer fórmulas alternativas de recadar novos ingresos.

Dentro desta busca de fontes de financiamento, é preciso sinalar que as cooperativas de ensino contan cun alumnado procedente dun segmento de mercado con características bastante definidas e moi interesantes dende o punto de vista do mercado potencial. Existe a posibilidade de desenvolver actividades formativas moi útiles para o colectivo e, ao mesmo tempo, economicamente rendíbeis. Ademais este mercado potencial, non só abrangue ao alumnado, senón tamén a toda a súa esfera de influencia, especialmente a súa familia, que pode tamén recibir certos servizos dos centros.

Entre as diferentes iniciativas levadas a cabo, podemos destacar o uso polivalente das instalacións do centro (aulas de idiomas, instalacións deportivas, comedores), a realización de formación non regrada (formación ocupacional, de adultos, acordos con asociacións veciñais para a realización actividades), a posta en marcha de campamentos ou colonias de verán, etc. Loxicamente as posibilidades son moi amplas, diferentes e en moitos casos dependentes do contorno, pero para chegar a elas son precisas as condicións organizativas que as fagan posibles.

Outro campo de actuación moi traballado polos centros concertados é o das actividades extraescolares (aquelas que se realizan fóra do horario lectivo, e que si poden ser cobradas). Este é un segmento que está a experimentar un forte crecemento, debido, entre outras cuestións, a que o ensino regrado cada vez tende máis a ter xornadas intensivas, o que provoca que se libere moito tempo do alumnado. Nesta situación os pais precisan que este tempo se ocupe con actividades moi variadas, que non sempre poden ofertar os centros, polo que se dá unha tendencia a que estas se contraten con empresas externas.

Resulta preciso que as familias se habitúen a pagar polos servizos prestados e ensinarlles a que os valoren, que os consideren imprescindíbeis para o desenvolvemento futuro dos seus fillos. É preciso coñecer o mercado e as oportunidades que se formulan en función de factores xerais e características da zona, dando a coñecer o que realmente está achegando o centro: as súas iniciativas, experiencias, a calidade do traballo desenvolvido, os valores que forman parte do proxecto de colexio. En definitiva, hai que vender o centro.

A cooperativa de ensino é agora mesmo unha entidade que necesita un forte investimento en activos inmovilizados, e prodúcese esta situación por dous factores: por unha banda, pola necesidade de ofertar servizos á comunidade educativa (comedor escolar, transporte, equipamentos informáticos), e por outra, polas propias esixencias da administración en materia de requisitos das instalacións, para a súa homologación de cara a actividade docente.

Como consecuencia desta situación, resulta preciso en moitos casos, realizar cambios nas actitudes dos socios, que se moven máis na liña do funcionario ca na da economía de mercado. Débese potenciar a cultura empresarial do colectivo, facendo constar a necesidade de xerar beneficios para reinvestir,

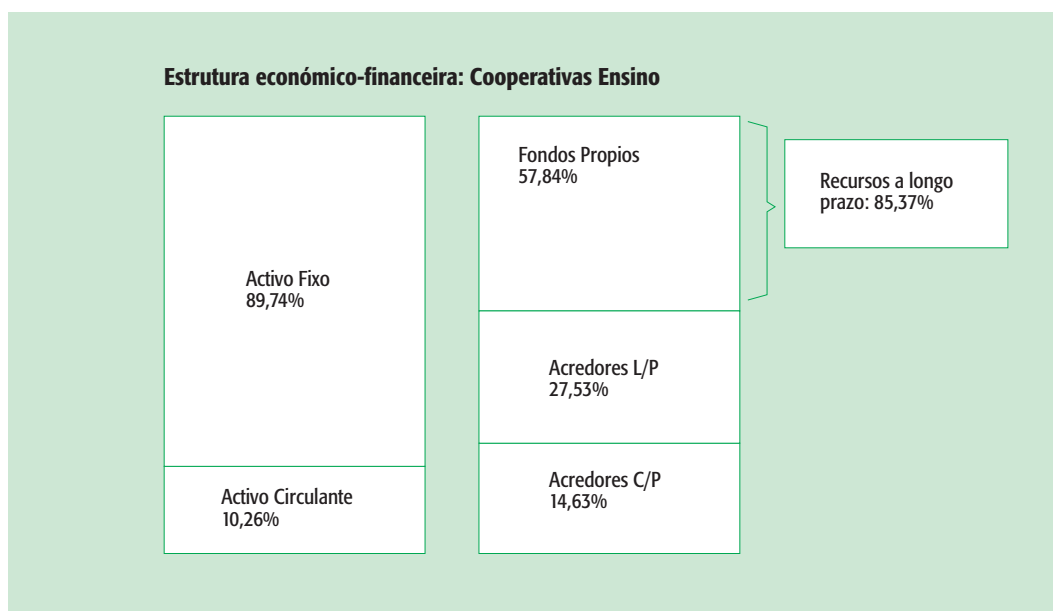
mellorar os servizos, reducir os custos financeiros. En suma, débese demostrar que o proxecto educativo só é posíbel se vai acompañado dunha xestión económica que conte co respaldo de toda a comunidade escolar.

Por outra banda, da análise dos datos proporcionados polo balance e conta de resultados agregados das cooperativas seleccionadas na nosa mostra dedúcese que o tamaño medio destas empresas vén definido por uns activos totais de 617.919,08 € e unha cifra de negocios de 269.577,97 €, cunha media de 17 socios. En consecuencia, poden definirse como pequenas e medianas empresas.

6.2.- A estrutura económica e financeira

A análise do patrimonio das empresas, a composición do investimento, o financiamento e a súa posición de equilibrio financeiro amosan unha situación caracterizada porque (ILUSTRACIÓN 1):

Ilustración 1.



O investimento está materializado nun 89,74% en inmovilizado, mentres a proporción do circulante é do 10,26%. En termos absolutos, o valor do investimento total medio das cooperativas de ensino acada os 671.919,08 € (40.477,05 €/socio), o que supón 602.989,19 € (36.324,96 €/socio) de investimento medio en fixo e 68.938,99 € (4152,09 €/socio) en circulante. As necesidades de dotacións en infraestruturas e equipos que precisa todo centro de ensino fan que estes valores, que no caso doutro tipo de empresas poderían resultar estraños, sexan representativos dos datos individuais das sociedades cooperativas analizadas.

Os recursos financeiros proveñen nun 57,84% de fondos propios, o que representa un valor medio de 388.639,85 € por cooperativa e de 23.412,04 € por socio, mentres o financiamento alleo a longo prazo é do 27,53% (184.996,72 €/empresa; 11.144 €/socio). Así as débedas acadan a curto prazo unha porcentaxe do 14,63% (98.282,52 €/empresa; 5920,63 €/socio).

Tendo en conta que os recursos permanentes non alcanzan a proporción de activos fixos, a situación media destas empresas pode definirse como de certo desequilibrio financeiro ao manter un fondo de rotación ou manobra negativo.

As necesidades de importantes dotacións en infraestruturas conduce á busca dunha maior estabilidade financeira por medio da obtención de mais recursos permanentes, ben sexa mediante o acceso a unha maior proporción de recursos alleos a longo prazo, ben a través do incremento dos fondos propios, que neste caso poden ir asociados a unha política de conversión dos traballadores en socios, sempre que esta non condicione o grao de eficiencia empresarial.

6.2.1.- Análise de estrutura económica

Tendo en conta que se trata de empresas de servizos, e que o servizo prestado é a educación, a valoración da súa estrutura económica resulta pouco aclaratoria, por canto o seu verdadeiro activo e o capital humano que desenvolve esta actividade, i é socio dunha cooperativa. Esta afirmación conduciríanos cara a unha tarefa tan complexa como é a valoración dos intanxíbeis, tema amplamente tratado pero que continua sendo de difícil cuantificación.

De todos os xeitos, a estrutura económica é necesaria e, neste senso, as empresas de ensino dispoñen dun activo caracterizado pola elevada porcentaxe de investimentos en inmovilizado material, que representa o 97,79% do total do inmovilizado e o 85,42% do activo total, o que a configura como a partida máis importante (**ILUSTRACIÓN 2**). Estas cifras de inmovilizado corresponden, basicamente, a mobiliario e equipos informáticos. Ademais, debe considerarse a necesidade destes centros de ensino de estar dotados de infraestruturas dedicadas a outras actividades como son o comedor, as actividades extraescolares, os transportes, etc.

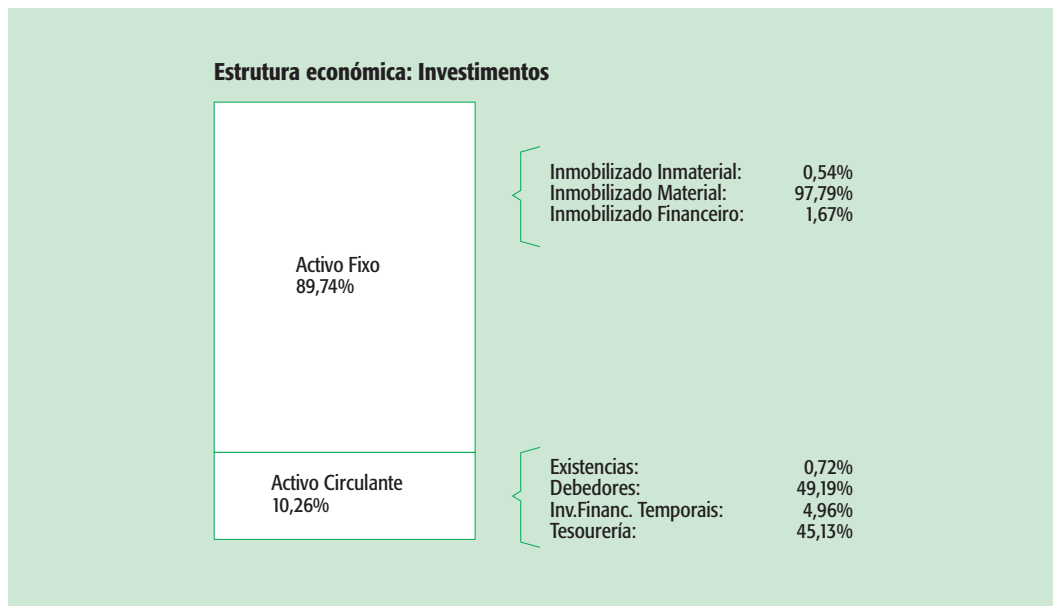
A vida media destes activos, obtida ao relacionar o seu importe total agregado coa dotación para a amortización do exercicio é, aproximadamente, de 16 anos.

O importe do inmovilizado financeiro é moi reducido e pouco representativo, por canto o 40% das empresas non realizan investimentos financeiros.

Polo que se refire ao investimento en circulante, destacan as partidas de debedores e tesourería, cunha proporción do 49,19% e do 45,13%, respectivamente, do circulante total, o que pode facer intuír determinada falta de previsión e xestión destes activos. Neste senso, é preciso ter en conta que no caso dos centros que teñan concerto coa Administración, as subvencións á actividade acordadas, pero que

aínda non foron cobradas, van figurar na partida de debedores, á marxe de todos aquel outros importes que, polos servizos prestados, aínda non foron cobrados. En consecuencia, dada a incerteza respecto a determinadas contías de cobros e pagos, faise preciso levar a cabo a planificación a curto prazo de xeito cotiá e, sobre todo, a elaboración de presupostos de tesourería que permitan detectar posíbeis desfases para corríxilos a tempo.

Ilustración 2.



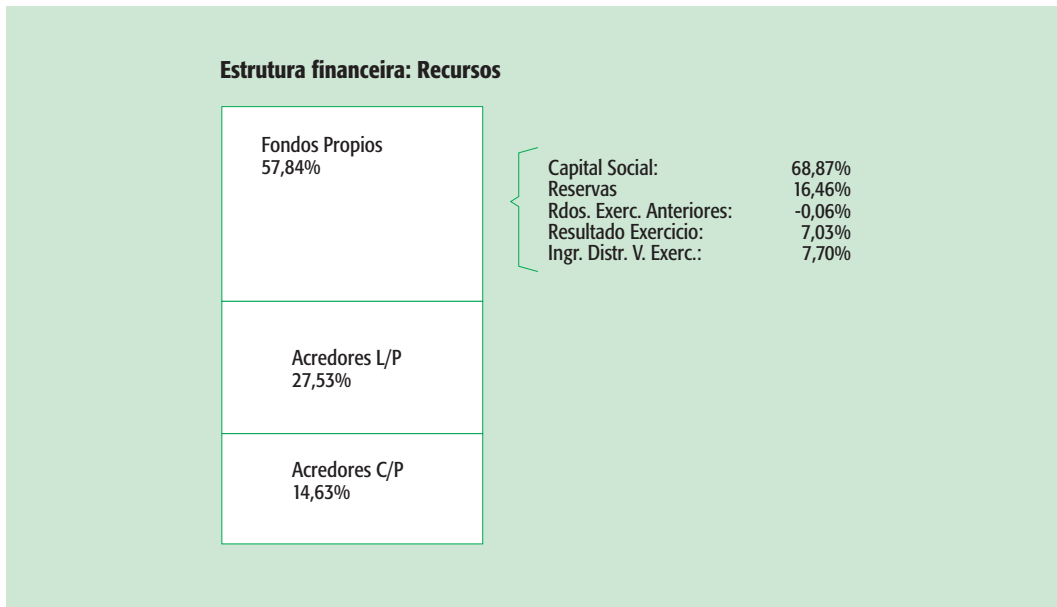
A pesar desta aclaración, é necesario precisar que as proporcións medias de debedores e tesourería expostos correspóndense co 5,05% e o 4,63% se se calculan en relación co activo total, o que dá unha idea da súa relativa importancia.

6.2.2.- Análise de estrutura financeira: A estrutura do pasivo e as fontes de financiamento

Os fondos propios das sociedades cooperativas de ensino (**ILUSTRACIÓN 3**) están maioritariamente compostos polas achegas dos socios ao capital (68,87%), o que supón un valor medio por socio de 14.164,82 €, que se se relaciona cos 40.477,05 €/socio que representa o investimento total por socio, dá unha idea das vantaxes económicas de traballar conxuntamente. A proporción media de reservas e do 16,46%, dato pouco representativo do total, por canto o 40% das empresas non teñen reservas e o 60% restante o valor medio é do 16,50% do total de recursos propios, información coherente coa existencia de resultados negativos de exercicios anteriores en tres das cinco cooperativas analizadas.

Ademais destas consideracións en relación coas partidas de financiamento propio, é preciso ter en conta a existencia de subvencións ao capital no caso de 3 empresas que, a pesar de que como valor do

Ilustración 3.



agregado representan un 7,70% do total dos fondos propios, ao considerar unicamente os tres casos nos que efectivamente teñen lugar, pasa a ter un valor medio do 9,55% respecto o total de recursos propios.

En relación cos fondos alleos, os datos son totalmente heteroxéneos, tal como o demostra o feito de que existen empresas nas que a proporción destes recursos a curto prazo superan o 50% do total do pasivo, mentres noutras a posición e a inversa, é dicir, é o financiamento alleo a curto prazo a que supera o 50% dos recursos totais. En consecuencia, pódese dicir que a política de endebedamento non está en relación coa forma societaria senón coas prácticas de xestión empresarial.

6.2.3.- A liquidez e a solvencia

Tendo en conta os problemas que se poden atopar estas empresas en relación co circulante, xa comentados, o estudo da súa solvencia e liquidez (**CADRO 1**) permite afondar un pouco máis nestas cuestións².

En relación coa solvencia, o 50% das sociedades cooperativas de ensino manteñen un rateo de 0,46, sendo o valor máximo acadado de 1,4, e o mínimo de 0,11. Tendo en conta que o que podería ser normal, e neste caso o valor máximo, a situación de solvencia non é demasiado boa.

² Rateos de solvencia e liquidez empregados: Cfr. nota 36, páx. 140.

CADRO 1: Solvencia, liquidez e tesourería.

SOLVENCIA C/P	Nº S.Coop. Ensino	% Empresas	Valor Medio
Menor que 1	4	80%	0,415
Entre 1 e 1,5	1	20%	
TOTAL	5	100%	
LIQUIDEZ	Nº S.Coop. Ensino	% Empresas	Valor Medio
Menor que 1	4	80%	0,412
Entre 1 e 1,5	1	20%	
TOTAL	5	100%	
TESOURERÍA	Nº S.Coop. Ensino	% Empresas	Valor Medio
Menor que 0,25	3	60%	0,106
Entre 0,25 e 0,5	2	40%	0,416
TOTAL	5	100%	

Fonte: Elaboración propia.

Dado o escaso nivel de existencias, o dato de solvencia corresponde case exactamente coa liquidez inmediata. Pero, dado os baixos niveis do resto de partidas do circulante, a situación segue sendo un pouco preocupante.

En canto ao rateo de tesourería, o 50% das empresas teñen valores inferiores ao 0,12, sendo o seu valor máximo de 0,49 e o mínimo de 0,08. O que significa que é moi reducida a proporción de débedas as que poden facer fronte cos cartos de que dispoñen. Esta situación é precisamente a que se debe ter en conta dende a xestión para evitar incorrer en custos financeiros innecesarios.

6.2.4.- Análise da conta de resultados

Partindo de que, ao igual ca na análise do balance, o proceso aplicado consiste na elaboración da conta de resultados agregada, os principais aspectos que se deben ter en conta son os seguintes (CADRO 2):

- ◆ Tomando como referencia os ingresos totais de explotación do exercicio, obsérvase como esta está composta nun 33,92% polo “importe neto da cifra de negocios”³, mentres o 66,08% corresponde a “outros ingresos de explotación” que, tendo en conta o concerto que estas empresas manteñen coa Administración, pode corresponder maioritariamente aos importes percibidos en

3 ESPAÑA: Texto refundido da Ley de sociedades anónimas, aprobado por Real decreto legislativo 1564/1989 de 22 de decembro. Artigo 191:

“El importe de la cifra de negocios comprenderá los importes de la venta de los productos y de la prestación de servicios correspondientes a las actividades ordinarias de la Sociedad deducidas las bonificaciones y demás reducciones sobre las ventas, así como el Impuesto sobre el Valor Añadido y otros impuestos directamente relacionados con la mencionada cifra de negocios”.

concepto de subvención á explotación⁴. Esta información obtida dos datos agregados resulta representativa da orixe dos ingresos destas empresas.

- ◆ Os gastos de explotación acadan un 95,93% de tales ingresos, entre os cales o principal compoñente son os gastos de persoal, nunha proporción do 67,33%, o que resulta acorde co feito de que se trata de empresas de traballo asociado. En relación con esta información, a proporción do resultado de explotación é do 4,07% dos ingresos totais. Isto resulta ser unha información pouco precisa, por canto o 40% das empresas obteñen unha porcentaxe negativa, mentres para o restante 60% o valor medio da relación entre este resultado e os ingresos de explotación, é do 10,45%.
- ◆ Os resultados financeiros toman valores negativos en todas as empresas, ao superaren os gastos financeiros aos ingresos por este concepto. Tendo en conta a información relativa aos importes dos recursos alleos, tanto a curto como a longo prazo, pódese estimar que se pagan aproximadamente uns xuros do 4,50%, cando o que se percibe polos investimentos financeiros (a longo e curto prazo) é só do 2,58%.
- ◆ Da estimación do valor engadido total polas sociedades cooperativas de ensino estudadas dedúcese un importe de 3.011.272,52 €, o que representa, por termo medio, 602.254,50 € por empresa.

Como complemento da análise económico-financieira das cooperativas de ensino, poderíamos destacar as seguintes debilidades e fortalezas:

- ◆ Excesiva dependencia respecto das subvencións públicas, que debido ao seu propio sistema de funcionamento (necesidade de xustificar o gasto, atrasos nos pagos), obrigan á subscrición de préstamos financeiros.
- ◆ A competitividade do sector. Posto que é preciso competir con outros centros (os públicos), por un segmento de mercado moi reducido (baixada demográfica)
- ◆ A necesidade de fortes investimentos en inmovilizado.
- ◆ Elevado custo do ensino. Nun posto escolar, repercuten moitos máis gastos daqueles aos que fai fronte a administración.

⁴ ICAC: Resolución de 16 de maio de 1991, do presidente do Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas pola que se fixan criterios xerais para determinar o “importe neto de la cifra de negocios”. BOE, N°18, de xaneiro de 1992: “Otro concepto que debe ser objeto de regulación son las “subvenciones”, las cuales en general no deben incluirse en el importe neto de la cifra de negocios...”.

- ◆ A necesidade de investir na formación continúa dos traballadores. Formación que abarca campos moi dispares en función das materias impartidas por cada un deles.

CADRO 2: Solvencia, liquidez e tesourería.

ING.Explot/ING.Explot	100,00%
Imp.NetoCifraNeg./ING.Explot	33,92%
Outros Ing.Explot./ING.Explot	66,08%
GASTOS/ING.Explot	95,93%
ConsumosExplot./ING.Explot	11,30%
G.Persoal/ING.Explot	67,33%
Dot.Amort.Inm./ING.Explot	4,28%
Var.Prov.Tráf./ING.Explot	0,09%
Outrosi.Explot./ING.Explot	12,92%
RESULT.EXPLOI./ING.Explot	4,07%
Ing.Financeiros/ING.Explot	0,04%
Dif.Posit.Cambio/ING.Explot	0,00%
G.Financeiros/ING.Explot	1,60%
Var.Prov.Inv.Financ./ING.Explot	0,00%
Dif.Neg.Cambio/ING.Explot	0,00%
RESULT.FINANC./ING.Explot	-1,56%
RESULT.ACT.ORD./ING.Explot	2,51%
Ben.Allea.Inm./ING.Explot	0,00%
Ben.Op.AAeOb.Prop./ING.Explot	0,00%
Subv.k trasp.exerc./ING.Explot	0,27%
Ing.Extraordinarios/ING.Explot	1,13%
Ing.eBen.outros exerc./ING.Explot	0,00%
Var.Prov.Inm./ING.Explot	0,00%
Perd.proc.Inm./ING.Explot	0,007%
Perd.Op.AAeOb.Prop./ING.Explot	0,00%
G.Extraordinarios/ING.Explot	0,00%
GePerd.outros exerc./ING.Explot	0,09%
RESULT.EXTRAORD./ING.Explot	1,32%
RESULT.ant.IMPOST./ING.Explot	3,83%
Imp.Sociedades/ING.Explot	0,39%
OutrosImpostos/ING.Explot	0,00%
RESULT.EXERCICIO/ING.Explot	3,44%

Fonte: Elaboración propia

En canto ás fortalezas:

- ◆ Concerto Educativo. Aínda que non é un sistema perfecto, permítelle á cooperativa unha estabilidade orzamentaria, que doutro xeito lle resultaría máis complicado obter.
- ◆ Entrada novos socios. Coa reforma educativa e a homologación no número de horas concertadas respecto do ensino público, as cooperativas contemplan a posibilidade de entrada de novos socios (pódeselles ofertar unha xornada laboral completa, sufragada pola administración), coa súa correspondente entrada de capital social.
- ◆ Instalacións modernas. Que resultan atraentes, e en moitos casos imprescindíbeis, no contorno xeográfico das cooperativas, o que as fai susceptíbeis de ser amortizadas mediante o seu emprego en actividades distintas da formación regrada.

7.- Outros aspectos

No cooperativismo de ensino, atopámonos cunha sociedade que ten como obxectivo prioritario a prestación dun servizo moi determinado, como é a impartición de formación a uns clientes que, paradoxalmente, non son quen se van facer cargo da factura.

Ante esta situación, resulta necesario establecer mecanismos que garantan que esa docencia está suficientemente actualizada e reúne os requisitos mínimos esixíbeis que lle permitan cumprir o seu propósito final; que os alumnos dos seus centros contan cunha base de coñecementos e actitudes que lle sirvan para o seu completo desenvolvemento, tanto académico como persoal.

Este requisito, nada fácil de cumprir, tan só se pode acadar mediante a implantación, entre outros, dun proceso de “mellora do centro educativo no contexto da xestión de calidade”. A calidade nun centro de ensino, como elemento que condicionará o futuro do mesmo, enténdese como calidade total, cuns eixes vertebradores:

- A excelencia académica, para a que é imprescindible a calidade do profesorado que se consegue cunha formación profesional permanente e con procedementos internos de estímulo e incentivo, promovendo unha avaliación sistemática da acción docente.
- A formación integral dos alumnos, a través dunha atención individualizada que os acompañe durante os anos de permanencia no centro, e os oriente en todo o relativo á súa formación académica. Tratarase de lograr unha adecuación entre a aptitude e a motivación dos alumnos respecto dos estudos que van realizar, ademais do seu desenvolvemento persoal.

- E a mellora constante de equipos e instalacións, dotándoos dos medios tecnolóxicos máis axeitados, para que poidan ser utilizados como ferramentas de traballo esenciais dentro de calquera ámbito docente.

A misión da cooperativa de ensino constrúese promovendo a participación da comunidade escolar nun proxecto educativo, democrático, solidario, cooperador, e de respecto mutuo entre todos os seus membros. Defendendo os principios de igualdade, xustiza, liberdade e tolerancia, como base para resolver os conflitos a través do diálogo, preservando en todo momento a dignidade da persoa, educando en e para a liberdade. Todo isto a través dun profesorado que colabora co seu traballo, adoptando procedementos que espertan no alumno a autonomía moral e a responsabilidade, con independencia da súa orixe ou situación económica ou social, prestando atención aos nenos máis desfavorecidos, potenciando a implicación e participación dos pais e as relacións co contorno.

Os pasos a seguir para conquistar o éxito desta misión, pódense resumir nos seguintes puntos de actuación:

- ◆ Incremento no número de alumnado, que está estreitamente relacionado coa dinámica xeográfica, polo que haberá que instaurar programas de captación, promovendo unha oferta integradora, posto que o novo alumnado estará en condicións de elixir entre institucións que compiten entre si.
- ◆ Mellora substancial no modelo de financiamento público, incorporando pautas de mercado, compaxinando o financiamento público coa profesionalización e tecnificación da xestión, que permita o incremento de recursos propios.
- ◆ Potenciación da coherencia na acción docente. A mellora continua da calidade debe ser un factor esencial nos próximos anos, o que redundará nunha mellora nas condicións do profesorado. Dará-selle prioridade ao logro dun equilibrio progresivo no cadro de persoal destinado ao labor educativo.
- ◆ Adaptación ás novas tendencias educativas. Intensificando a formación permanente do profesorado, establecendo programas específicos de melloras de recursos docentes.
- ◆ Incremento progresivo do protagonismo das novas tecnoloxías. O persoal docente deber adaptarse a unha nova cultura no campo da docencia, co obxectivo de normalizar o uso das ferramentas tecnolóxicas entre o alumnado.
- ◆ Fomento da atención á diversidade. Relacionado co probábel incremento de alumnos estranxeiros. Trátase de ofrecer as mesmas posibilidades de formación básica común e dar resposta real e efectiva ás necesidades de todos os alumnos.

Cómpre comentar por último, que as perspectivas que teñen os socios das cooperativas de ensino en Galicia, sobre as expectativas de futuro das mesmas, son boas (máis do 96% opinan que son “boas”

ou “excelentes”) aínda que dependentes dunha serie de factores que xa foron analizados neste informe –alumnado, estabilidade orzamentaria da administración, mellora como empresa– que en moitos casos non dependen exclusivamente delas.

Outro tanto podemos falar respecto do seu grao de satisfacción interno en canto elementos integrantes dun proxecto educativo-empresarial –a práctica totalidade declaran sentirse “bastante” ou “moi” satisfeitos coa experiencia– ou en relación coas propias expectativas de futuro na cooperativa (máis do 95% considera que son “boas” ou “excelentes”). Así mesmo valoran positivamente a imaxe que teñen da súa empresa en relación con aquelas outras do sector que non responden ao modelo de xestión cooperativo.