

REALIDAD ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA EDUCACIÓN

POR
RAFAEL MORENO HERNÁNDEZ*

Si queremos conocer la realidad actual de las cooperativas en la educación tenemos que empezar por dar algunas cifras de lo que representan.

En Andalucía existen unas 150 Cooperativas de Enseñanza (en adelante, CE) con actividad. De éstas, unas 40 son específicas de Educación Infantil (EI), 61 son de enseñanzas regladas (Primaria, Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional) y unas 40 se dedican a enseñanzas no regladas (academias, aulas Naturaleza, idiomas...). Casi el 95% son de trabajo asociado, sólo existen dos o tres CE de Padres en el sector de EI y no existen CE de servicios relacionadas con la educación.

Respecto al resto del Estado, sólo tenemos datos de las CE de enseñanza reglada, unas 450 cooperativas, con 8.200 cooperativistas, 6.080 trabajadores/as contratados/as y unos 2.000 puestos de trabajo indirectos. Desconocemos las cifras exactas sobre la tipología de esas CE, pero suponemos que más del 80% son de trabajo asociado. En total estamos ofertando enseñanza reglada a más de 195.000 alumnos. Por Autonomías, son Cataluña, Madrid, Andalucía, País Vasco, Murcia y Valencia las que cuentan con mayor número de CE, ellas agrupan al 78% de las CE.

También será conveniente hacer una breve referencia a la realidad de cada uno de los sectores que conforman las CE, ya que casi siempre nos centramos en los centros concertados de enseñanza reglada (EP, ESO, FP...) y nos olvidamos de sectores como las Escuelas Infantiles y los Centros de Educación no reglada.

En lo referente al sector de la *Educación Infantil* (0/6 años), tenemos que decir que es un sector en expansión, con mucho futuro, pero con una gran problemática.

* Director de la Federación de Cooperativas Andaluza de España (FECAE).

En expansión y con futuro, ya que la creación de puestos de trabajo y de empresas que atiendan a menores de tres años está considerado como un yacimiento de empleo en los estudios realizados por la Comunidad Europea. En Andalucía la tasa de escolarización de menores de tres años no llega al 6%. Además, está demostrado que la integración a edades tempranas en un centro educativo es una garantía de compensación de desigualdades. Otro factor es que la generalización de la integración de la mujer en el mundo laboral implica la existencia de centros educativos que atiendan a sus hijos. Hay más factores que avalan este crecimiento y que ahora no vamos a tratar.

La problemática es larga. De entre todos los problemas del sector vamos a destacar:

- Su dependencia de varias Administraciones, ya que no está resuelta la pregunta siguiente: atender a los menores de seis años, ¿es un tema asistencial/social o es un tema educativo? Según sea la respuesta, según la Comunidad, nos encontramos con exigencias o reglamentaciones distintas, con subvenciones o ayudas distintas, etc.
- Su elevado coste: un puesto escolar a precio real no baja de 16.000 ptas./mes en la etapa 3/6, y de 30.000 ptas./mes en la etapa 0/3. Eso sin contar servicios extra. El ciclo 0/3, el más demandado, es el más caro y el más comprometido por sus riesgos en la custodia.
- La exigencia de adaptación a la LOGSE (RD 1.004/91), este decreto exige unas instalaciones que no tienen la mayoría de los actuales centros. Si no las consiguen deberán cerrar en el 2002, al menos eso dice la ley.
- Una competencia desleal enorme. Ante los dos aspectos antes citados, elevado coste e instalaciones costosas, proliferan guarderías, escuelas infantiles, jardines de infancia, sin permisos, sin profesorado adecuado, sin seguros sociales, que tiran los precios, perjudicando así a los legalmente establecidos.
- Una oferta pública y gratuita que va creciendo a medida que la presión demográfica disminuye y baja la tasa de escolarización obligatoria dejando aulas y profesores libres. Es decir, en la medida que le sobran recursos y no como objetivo específico. En Andalucía se ofrece desde la escuela pública, de forma generalizada, plazas escolares en cuatro y cinco años. En el País Vasco, se llega a ofertar desde los dos años.

Podríamos añadir más, pero creo que son suficientes muestras. Ante esta problemática las soluciones para consolidar este sector pasan por:

1. Coordinar las actuaciones administrativas de Ayuntamientos, Consejerías de Educación y de Asuntos Sociales, para evitar la desorientación y eliminar las competencias desleales.
2. Ofrecer más calidad que el competidor más cercano, adecuando la oferta a las necesidades de los padres en lo referente a los servicios que se ofrecen.
3. Conseguir ayudas económicas de la Administración, dado el fin social que persiguen estos centros que ofrecen servicios para la infancia: custodia y educación.

Respecto al sector de la *Enseñanza Concertada*, decir que es un sector muy consolidado, que ha superado duros escollos en su supervivencia y en su adaptación a la LOGSE y que ha tocado techo en su crecimiento, caben algunas transformaciones societarias hacia cooperativas, pero poco más. Se ha tocado techo en lo referente a cubrir necesidades de escolarización, que es el objeto del Concierto educativo. Y es precisamente de ese objeto de donde pueden venir los problemas futuros, ya que la natalidad está estancada o bajando en algunas zonas. Las clases ya no se llenan como antes. Sin embargo, últimamente se observa algún crecimiento de CE totalmente privadas.

De entre los problemas que destacan en las CE concertadas señalaré como más preocupantes los societarios/organizativos, ya que su debate y aclaración puede suponer la estabilidad de algunas cooperativas (cada vez más) que no teniendo problemas de otra índole, tienen problemas internos de relación entre socios/as por tener entremezcladas las ideas sobre el funcionamiento de una cooperativa de enseñanza y un centro educativo concertado. Hecho este que degenera en luchas internas de poder entre lo pedagógico y lo empresarial.

Desde mi punto de vista, no debe haber separación entre «lo empresarial» y «lo pedagógico», no son dos realidades distintas, ambas facetas forman parte de una única realidad, que es el hecho empresarial de la cooperativa y su misión fundamental. Lo que sí tiene que quedar claro es que quien tiene, regula y gobierna la actividad del centro en su totalidad es la Asamblea de la CE, quien a su vez delega en un Consejo Rector, elegido por ella para tomar y llevar a cabo todas las decisiones necesarias para el desarrollo habitual de esa función. Por tanto, habrá unas personas que por mandato del Consejo Rector y elegidos por él serán los encargados de llevar a cabo en todo el conjunto de socios/as y personal contratado el proyecto empresarial del centro que, evidentemente, es un proyecto educativo como actividad principal. En consecuencia, el Consejo Rector es quien nombra al Equipo Pedagógico y lo propone al Claustro para su ratificación.

Y por último entramos en el tercer sector, que hoy es minoritario dentro de las CE, *la enseñanza no reglada*. Este sector incluye academias que enseñan a adultos, de idiomas, de informática, aulas de Naturaleza, monitores de tiempo libre... Dentro del sector podríamos considerar varios subsectores:

- El que se dirige a adultos que han salido del sistema reglado,
- el que ofrece acciones educativas que no se orientan a obtener un título o diploma,
- el que se dirige a lo extraescolar del sistema educativo reglado y/o hacia el ocio y tiempo libre de la infancia y la adolescencia.

Respecto al de adultos, todos los datos indican que esas enseñanzas, de una manera u otra, acabarán integradas dentro de la Formación Profesional General y siguiendo el modelo europeo, que presenta tres sistemas: la FP reglada o específica, la FP Ocupacional (parados y reciclaje) y la FP continua (activos). El modelo que se está potenciando es el de centros integrados de los tres sistemas, centros que requerirán unas determinadas características para ser homologados.

Fuera de esta oferta gratuita y financiada desde las Administraciones públicas va a quedar poco, por lo cual las actuales CE de enseñanza de este sector deben pensar en homologar sus centros con la normativa actual de FP, FPO y buscar alianzas con sectores empresariales para desarrollar programas de formación continua.

Respecto al subsector que se dirige a las actividades extraescolares creo que va a tener un crecimiento enorme y de mucho futuro. El motivo está en que la enseñanza reglada cada vez tiende más a tener jornada intensiva y ese espacio que deja libre al alumnado se ocupa con actividades extraescolares muy variadas, actividades que no siempre pueden ofrecer los centros, sobre todo los públicos. Son múltiples los centros donde los padres contratan directamente esas actividades. La tendencia es que todas estas actividades se contraten con empresas externas a los centros. Por otra parte, las familias donde trabaja el padre y la madre necesitan actividades que a la vez que custodien al niño o la niña, sean instructivas y complementen la educación.

Así nos vamos encontrando cooperativas especializadas en teatro, en deportes, en artes plásticas, etc., que están ofreciendo sus servicios a los centros educativos fuera y dentro del horario escolar y fuera y dentro del calendario escolar. Estas cooperativas, que genéricamente se van conociendo como de ocio y tiempo libre, pueden tener un gran desarrollo y servir de salida para muchos jóvenes titulados que buscan su trabajo en el sector educativo.

En general, y como resumen de mi opinión sobre la realidad actual de las CE, enumeraré algunos aspectos que hoy por hoy las CE deben tener definidos, para poder posicionarse adecuadamente en el mundo educativo:

1. Las características de su mercado y su posición competitiva.
2. Los riesgos, amenazas y oportunidades procedentes de su entorno inmediato.
3. Los factores de diferenciación actuales que deben potenciar y potenciales que deben desarrollar, en función de las características de su entorno y de la competencia.
4. Las posibles líneas de obtención de ingresos complementarios en los mercados a los que tienen acceso.
5. Los riesgos que están asumiendo al depender la mayoría de los ingresos de un único centro de decisión, el concierto educativo.
6. Las líneas de crecimiento de su actividad en función de las características de la zona y de su colectivo.
7. La necesidad de planificar y de concretar las ideas en planes de actuación definidos en objetivos cuantificables, con plazos, con responsable, etc.

Una vez realizada una breve descripción del momento actual de los sectores educativos en los que trabajan las cooperativas, pasaré a exponer algunas líneas de actuación que, como perspectivas de futuro, creo deben desarrollar las CE para fortalecer sus puntos fuertes y minimizar sus puntos débiles.

Definir un modelo consensuado de «Escuela Cooperativa» como elemento diferenciador de la Pública y de la Privada.

En este tema nos hemos pronunciado de forma colectiva en algunos de nuestros Congresos y, sin embargo, en lo que supone dotarlo de unos contenidos reales y aceptados por las CE, hemos hecho poco. Hay una teoría, pero no hay un modelo real que nos identifique como centros pertenecientes a grupo empresarial educativo. ¿Cuáles son las identidades, educativas y empresariales que una familia va a encontrar en una CE? Este modelo que propugno debería concretarse en tres aspectos:

- El contenido de la enseñanza que impartimos.
- La organización que debe sustentarnos.
- La participación y la gestión que hacen los integrantes de ella.

El futuro debe pasar por ofrecer como CE un modelo consensuado de escuela cooperativa, que integre los principios cooperativos en los programas educativos, que defienda unos valores de eficacia y

unos valores morales, que haga de la participación real de todos los integrantes del proceso educativo una de nuestras características, etc. En este sentido hay que destacar el trabajo de las CE de Madrid, que hace varios años ya presentaron su propuesta concreta.

Tenemos que *redefinir el concepto de centro educativo*, ya que la realidad ha ido cambiando a lo largo de los últimos años. Antes primaba la instrucción, el transmitir contenidos, y a eso nos dedicábamos casi en exclusiva, ese era el único producto que vendíamos. Ahora prima el conjunto de servicios que se ofrece, entre los cuales lógica y principalmente está la instrucción. Los centros más demandados, tanto en pública como en privada, son los centros que ofrecen una mayor gama de servicios. Los centros educativos se están convirtiendo así en empresas de servicios educativos demandados por las familias o la sociedad. Esta nueva mentalidad que se va implantando paulatinamente hará crecer a nuestras CE.

Las CE cuentan con un alumnado procedente de un segmento de mercado con características bastante definidas y muy interesantes desde el punto de vista del mercado potencial, en el cual hay muchas posibilidades de desarrollar actividades formativas y de desarrollo del alumnado muy útiles al colectivo y económicamente rentables. Además este mercado potencial no se refiere sólo al alumnado, sino a toda su esfera de influencia, especialmente la de sus familias, que pueden recibir servicios del Centro.

Las diferentes CE han desarrollado muchas ideas: el uso polivalente del centro, la realización directa o mediante contrata de servicios de enseñanza para los propios alumnos o para otros colectivos locales, la utilización de las instalaciones deportivas, aulas de idiomas o informática, etc. Evidentemente las posibilidades son muy grandes, diferentes en cada caso y en cada microentorno concreto, pero existen. Pero hay que llegar a ellas desarrollando las condiciones organizativas que lo hagan posible.

Tenemos que habituar a las familias a pagar por los servicios extra que reciben y hay que enseñarles a que los valoren, a que los consideren imprescindibles para el desarrollo de su futuro. Hay que conocer el mercado y las oportunidades que se plantean en función de factores generales y características de la zona. Hay que dar a conocer lo que realmente está aportando el Centro: sus iniciativas, su experiencia, la calidad de su trabajo, los valores que forman parte del proyecto del Centro, etc. Hay que vender el Centro. Y un muy largo etc.

Pero todo esto no se puede hacer sin dedicación, dedicando a la gestión los lunes o miércoles entre las 11,20 y las 12,15, cuando tengo una hora libre de clase. Hay que liberar tiempo de alguna persona para que pueda desarrollar esta actividad, gestionarla, planificarla,

pensar en ella, hacer contactos, visitar entidades, etc., o hay que contratar a alguien que nos haga esto. En todos los casos en los que esto se ha puesto en práctica ha quedado claro que el incremento de coste se veía inmediatamente compensado por ingresos suficientes y en general muy rentables.

Tenemos que *afrentar el reto de la calidad*, entendiendo este concepto no como la moda de la implantación de normas ISO, sino como la autoevaluación interna (al menos) de los procesos que intervienen en todo el hecho educativo para mejorar los resultados.

En lo educativo, para aumentar la calidad de nuestras enseñanzas con el fin de preparar los mejores ciudadanos y así evitar las lógicas pérdidas por la bajada demográfica y la fuerte competencia de los centros que nos rodean, públicos y privados.

En lo empresarial, para mejorar la gestión de los centros, que repercutirá en reducción de costes, aumento de medios, mayor oferta de servicios y solución de problemas estratégicos. Con el objetivo de potenciar la cultura empresarial del colectivo.

Hay cooperativas en las que la actitud de muchos de los miembros del colectivo se mueve en la línea funcionarial. Se habla de jornadas y derechos laborales, tomando como referencia al funcionario que trabaja en un centro público, y no es así. Una cosa es que se hagan todos los esfuerzos necesarios para conseguir la homologación como una reivindicación justa y otra es que en el funcionamiento interno del colectivo se adopten posturas como las que puede desarrollar un funcionario cuya relación laboral y económica con la organización en la que trabaja es completamente distinta.

Los socios de una cooperativa son los trabajadores de su propia empresa, y si ésta no es eficaz empresarialmente, no obtiene beneficios para poder reinvertir, desarrollar, mejorar, diversificar, adecuar-se tecnológicamente, etc., no podrá llevar a cabo su proyecto educativo y personal. Por tanto debe haber una regulación y distribución de esfuerzos interna, regulada por las normas de las que se dota el colectivo.

Esto me lleva a otra idea sobre la que he insistido mucho en casi todos las CE. Si somos una empresa, tenemos que preocuparnos de generar beneficios para reinvertir, mejorar, etc. No podemos actuar como si la generación de beneficios fuese algo sucio, deshonesto. El mejor proyecto educativo de una cooperativa de enseñanza sólo es posible si está soportado por una organización eficaz y económicamente consolidada que le da el debido respaldo. Si no se hace así tendremos un precioso proyecto, pero inviable económicamente.

Tenemos que *desarrollar la intercooperación* tanto en los aspectos empresariales como en los educativos. Informalmente somos un gru-

po que, bien a nivel autonómico o bien a nivel estatal, representa un sector del mercado que tiene unas necesidades más o menos comunes, necesidades que cada CE cree que resuelve de la forma más rentable, cosa que se comprueba que no es así. En varias ocasiones hemos hablado de comprar en común, pero veíamos más problemas que ventajas debido a nuestra dispersión geográfica; ahora con las nuevas tecnologías de la información podemos hacer pedidos en común, ver los productos a comprar, ...es decir, podemos resolver algunos de aquellos aspectos. ¿Seremos capaces?

Muchos de los proyectos posibles no se realizarán si las cooperativas se mantienen en su dimensión actual. Difícilmente se podrán abordar crecimientos hacia bachilleratos, módulos u otras actividades si las CE no se agrupan y hacen proyectos conjuntos.

Además hay zonas en las que las posibilidades y la conveniencia de cooperar e integrarse o llegar a acuerdos de especialización por parte de varias CE es evidente, ya que compiten en la misma zona, en el mismo mercado, tienen instalaciones y servicios duplicados, etc., cuando podían llegar perfectamente a acuerdos de colaboración, de inversión, de especialización, que sería muy beneficioso para todos.

Abrir nuestros centros a nuevas enseñanzas. En toda Europa las acciones educativas que no se orientan necesariamente a la adquisición de diplomas o títulos oficiales y que se organizan de forma abierta, con horarios flexibles, con metodologías que no implican necesariamente la asistencia a clase, etc., están teniendo un gran crecimiento, en forma de «Universidades abiertas», «aulas para la Tercera Edad», enseñanza a través de ordenador, etc.

Como no parece que a corto plazo vaya a cambiarse la tendencia de natalidad y como los edificios en los que está ubicada la CE no tienen ruedas y no podemos llevarlos hacia lugares donde se den otras condiciones demográficas (barriadas nuevas o en expansión, etcétera), no tenemos más remedio que empezar a pensar en el crecimiento de necesidades formativas hacia delante, es decir, en los años posteriores a la actividad escolar obligatoria. Hay muchas lagunas y muchas indefiniciones todavía en este tema, pero las necesidades de reconversión de conocimientos, de actualización, de adquisición de nuevos, etc., es una tendencia clara. Una adecuada implantación y orientación al mercado pueden dar lugar al desarrollo de nuevas líneas de actividad, con el consiguiente efecto de descentralización de riesgos, de entrada en nuevas relaciones producto-mercado.

Finalizaré esta ponencia con el deseo de que vayamos incorporando estas líneas de acción en los planes estratégicos de nuestras CE. Estoy convencido de que las CE tienen grandes posibilidades de avanzar en varias de las líneas que he expuesto, ya que están suficiente-

mente consolidadas en sus mercados de actuación, ante la Administración, y en sus colectivos como para que puedan dar grandes pasos en el avance hacia líneas de mayor rentabilidad, diversificación de riesgos, consolidación del proyecto en el futuro, etc.