

LA INTERCOOPERACIÓN DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LA ACTIVIDAD EDUCATIVA

POR
JAVIER RETEGUI AYASTUY*

1. INTRODUCCIÓN

- En el marco de estas jornadas técnicas sobre las cooperativas en la educación me corresponde hablar de la intercooperación, entendiendo como tal la cooperación entre entidades cooperativas, fundamentalmente dedicadas a la actividad educativa.
- La intercooperación se puede entender con diversos objetivos:
 - Defensa común de posiciones ante organismos públicos o, en general, ante terceros.
 - Creación de «grupos de presión» para obtener determinadas ventajas.
 - Profundización ideológica compartida para el desarrollo de los conceptos cooperativos.
 - Coordinación, colaboración mutua y adquisición de dimensión para el desarrollo interno y la promoción y el desarrollo de nuevas actividades.
- En general hay dos formas de entender la intercooperación:
 - Juntos hacia el exterior, pero sin interferencias internas.
 - Profunda interdependencia interna y vocación de promoción y crecimiento.
- El enfoque de esta intervención se realiza desde el concepto de la intercooperación que genera interdependencia, voluntariamente asumida y reversible y que tiene vocación promotora y no sólo de defensa.

* Rector de Mondragón Unibertsitatea (Universidad Cooperativa).

- Realizo esta intervención desde mi experiencia en el desarrollo del movimiento cooperativo de Mondragón, con especial dedicación al desarrollo educativo, y desde mi actual posición de Rector de Mondragón Unibertsitatea (Universidad Cooperativa).

2. BREVES RASGOS DE LA EXPERIENCIA DE INTERCOOPERACIÓN. UNA MIRADA AL PASADO

- El movimiento educativo cooperativo de Mondragón nace en el año 1943 bajo la tutela de la Iglesia —como obra social de la Acción Católica— creando un centro de Formación Profesional y con la amplia participación democrática de padres, empresas y diversos organismos.
- Posteriormente irá evolucionando hacia la fórmula de asociación hasta alcanzar la figura de cooperativa, a principios de los años 60.
- El concepto mismo de la cooperativa habla ya de intercooperación, pues se trata de una fórmula mixta con tres tipos de socios.
 - Empresas colaboradoras.
 - Padres y/o alumnos (en función de la mayoría de edad).
 - Profesores y personal no docente.
- La cooperativa de enseñanza integra a estos tres estamentos con participación igualitaria en tercios, tanto en la Asamblea General como en el Consejo Rector. El equilibrio entre tres sensibilidades diferentes generantes:
 - *Alecop.* Cooperativa industrial integrada por estudiantes y profesionales.
 - *Ikerlan.* Centro Tecnológico de investigación.
 - *Saiolan.* Centro de Promoción de empresas.
 - *Goier.* Organización que facilita el estudio de postgraduados en el extranjero.
 - *Iraunkor.* Organización para el desarrollo de la Formación Continua.
 - *Colegio Mayor Biteri.* Residencia de estudiantes con función educativa.
 - *Ahizke-CIM.* Centro de Formación en idiomas.
- A estas promociones directamente realizadas por la cooperativa de enseñanza hay que añadir las que nacen como cooperativas

independientes, pero que reciben el impulso y la coordinación de ésta. Para ello nace la entidad Hezibide Elkartea, cuya función es la de impulsar y coordinar todo este movimiento.

- La acción de Hezibide Elkartea impulsa y promueve las siguientes entidades cooperativas:
 - *Ikastolas* (Mondragón, Aretxabaleta, Eskoriatza).
 - *Colegio San Viator* (Mondragón).
 - *Almen* (Eskoriatza).
 - Ume-zaintza.
 - Escuela Técnica Empresarial de Oñati - ETEO (Oñati).
 - Irakasle Eskola (Eskoriatza).
 - Mondragón Eskola Politeknikoa (Mondragón).

- Con el transcurso de los años, todo este movimiento educativo se ha ido decantando en dos entidades integradoras de intercooperación:
 - Arizmendi, S.Coop. (de segundo grado):
 - + Almen Ikastola.
 - + Arrasateko Ikastola.
 - + Lehenhitz.
 - + Ekimen.

 - Mondragón Unibertsitatea, S. Coop. (de segundo grado):
 - + Escuela Politécnica Superior (Goi Eskola Politeknikoa).
 - + Facultad de Ciencias Empresariales (ETEO).
 - + Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Irakasle Eskola).

- Para poder entender la dimensión del desarrollo educativo en intercooperación presentamos algunos datos:
 - Arizmendi, S.Coop.:
 - + *Total alumnos (año 1998)* 3.263

 - Mondragón Unibertsitatea:
 - + N.º de alumnos universitarios (con FP): 4.272
 - + N.º de alumnos Formación Continua 3.538
 - Total* 7.810

- Como conclusión se puede afirmar que la intercooperación educativa ha tenido una fuerte vocación promotora y que ha su-

puesto la consolidación de un modelo completo de formación, imposible de desarrollar en solitario.

3. MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA, FRUTO DE LA INTERCOOPERACIÓN

- El movimiento educativo en régimen cooperativo descrito anteriormente había creado tres escuelas universitarias respondiendo a las necesidades básicas de la comarca (en Ingenierías, en Ciencias Empresariales y en Magisterio).
- Estas entidades, adscritas a la Universidad del País Vasco (pública), habían llegado a un grado suficiente de experiencia y madurez, que les permitía acceder a los segundos y terceros ciclos universitarios.
- La decisión adoptada fue la de constituir una cooperativa de segundo grado —Mondragón Unibertsitatea—, solicitar el reconocimiento como Universidad privada e iniciar con decisión el desarrollo universitario.
- El equilibrio logrado entre la personalidad jurídica de cada facultad y escuela, como cooperativas de primer grado y la universidad como cooperativa de segundo grado, es muy bueno, reservando la responsabilidad académica, investigadora y de dirección estratégica a la Universidad, mientras que la organización operativa se mantiene en cada centro.
- Estas reglas de juego han permitido elaborar un ambicioso Plan Estratégico a largo plazo (ocho años), poniéndonos de acuerdo en la misión, cultura y valores así como en los objetivos finales y en la identificación de los principales retos estratégicos.
- La intercooperación permite avanzar en objetivos ambiciosos, en un clima creativo y promotor de muy difícil consecución con la actuación en solitario.

4. BASES ESENCIALES DE LA INTERCOOPERACIÓN EDUCATIVA

- La intercooperación, al igual que la cooperación, es una forma de resolver en común problemas que son difíciles de resolver en solitario en el mercado libre de la competencia.
- Para poder abordar un problema de intercooperación es preciso tener claro cuáles son los objetivos que se proponen y los problemas a los que nos enfrentamos.

- La intercooperación significa perder voluntariamente la independencia para compartirla con otros, en aras a conseguir objetivos ambiciosos. Es asumir nuevas servidumbres que, si no tienen una clara justificación, se convierten en insostenibles.
- Como reflexión de algunos de los problemas que se presentan en las cooperativas educativas, citamos los siguientes:
 - Derivados de la reducida dimensión:
 - + Imagen, notoriedad, marca.
 - + Poder de negociación y capacidad de interlocución.
 - + Sistema de gestión avanzada. Modelos de gestión, calidad, participación.
 - + Aprendizaje e intercambio de conocimientos.
 - Expansión y promoción:
 - + Análisis sistemático de necesidades sociales.
 - + Propuesta de iniciativas imaginativas al servicio del desarrollo socio-económico.
 - + Capacidad de movilización de fuerzas sociales.
 - + Búsqueda de recursos para proyectos de expansión.
 - Visión estratégica:
 - + Análisis permanente de la idoneidad de la actividad al servicio de las necesidades sociales.
 - + Migración, evolución, cambio de las posiciones tradicionales en función de la evolución de la sociedad.
 - + Cooperación en procesos de reconversión. Reforzamiento mutuo.
 - Situaciones de crisis:
 - + Sustitución rápida y no traumática de directivos.
 - + Cubrir carencias de directivos y personal especializado.
 - + Espacio para carreras profesionales.
 - + Carencia de expertos en áreas específicas.
- En general, las cooperativas de reducida dimensión y aisladas nacen en un momento determinado para atender una necesidad social y se perpetúan en el tiempo con equipos directivos estables y permanentes. La evolución de las necesidades sociales no se prevé a tiempo ni se reacciona con suficiente antelación para adaptarse a las nuevas circunstancias.

- Se pueden resolver bien este tipo de problemas mediante la intercooperación con otras entidades, pero es preciso establecer claramente las reglas de juego, que serán de libre adhesión y con carácter reversible. La búsqueda de un equilibrio entre la iniciativa y dinámica individual de cada entidad y las ventajas que ofrece la intercooperación nos debe llevar a una fortaleza institucional capaz de abordar los objetivos propuestos.
- Desde nuestra experiencia, en las actividades de intercooperación se comparten los siguientes temas:
 - Ideología, cultura, filosofía.
 - Imagen, marca, identidad compartida.
 - Poder y estructura.
 - Dirección estratégica.
 - Normas organizativas.
 - Económico-financiero.
- Cada uno de estos temas deberá estar regulado por la normativa correspondiente elaborada y aprobada por todos los miembros y que constituyen las reglas de juego de obligado cumplimiento para los miembros adheridos.
- Como ejemplo de intercooperación presentamos el esquema de lo que supone Mondragón Corporación Cooperativa.
- A nuestro juicio, las bases de la intercooperación permiten abordar importantes objetivos desde la realidad cooperativa.

5. COMENTARIOS FINALES

- La cooperación en materia educativa ha tenido un importante desarrollo y es una fórmula apropiada para dar una respuesta adecuada a las necesidades sociales, en régimen de madurez social, asumiendo la participación directa de los cooperativistas en una tarea tan importante.
- La intercooperación en materia educativa ofrece una importante alternativa para todas aquellas entidades que no se resignan a subsistir y que quieren tener una mayor cobertura a los actuales problemas y sobre todo iniciar un fuerte impulso promotor con imaginación e iniciativa.