

# **Mondragon Unibertstatea: un modelo propio**

**IÑAXIO OLIVERI**  
Ex-Rector de Mondragon Unibertstatea

Fecha de recepción: 13/12/11  
Fecha de aceptación: 15/02/12

## **RESUMEN**

En 1997 el Parlamento Vasco creó Mondragon Unibertsitatea. En aquel momento, la Universidad tuvo que competir con otras dos Universidades, que ya estaban consolidadas: la Euskal Herriko Unibertsitatea y la Universidad de Deusto.

El presente artículo trata como Mondragon Unibertsitatea creó un modelo propio de Universidad. Una universidad enraizada en su tierra, cercana a la ciudadanía, comprometida con su idioma y su cultura y con un estilo formativo específico. Una Universidad valorada por la sociedad vasca, al aportar algo específico y positivo al País, algo diferente y complementario a lo que las otras dos universidades ofrecían.

## **PALABRAS CLAVE**

Universidades, Entidades sin ánimo de lucro, Mondragon Unibertsitatea, gestión.

## **ABSTRACT**

In 1997 the Basque Parliament created Mondragon Unibertsitatea. In those years, the University had to compete with two other universities, already consolidated: Euskal Herriko Unibertsitatea and the University of Deusto.

This article examined how Mondragon University created its own model of university. A university rooted in her earth, close to citizens, committed to their language and culture and a specific training style. A University valued by Basque society to contribute something positive to the country specific, something different and complementary to the other two universities offered.

## KEYWORDS

Universities, Non-profit entities, Mondragon Unibertsitatea, management.

---

## 1. Introducción

Cuando en 1997, se crea por ley del Parlamento Vasco Mondragon Unibertsitatea, resultaba lógico preguntarse por la conveniencia y el futuro de la nueva institución.

Surgía en un escenario de alta competencia, ante 2 Universidades consolidadas: la Euskal Herriko Unibertsitatea –Universidad Pública Vasca, universidad generalista ubicada en las capitales de los tres Territorios y la histórica Universidad de Deusto institución centenaria con sedes en Bilbao y San Sebastián; en una situación de alarmante descenso, del 60%, de la natalidad – 42.000 nacimientos en 1976 frente a los 16.000 en 1990 – que provocó una crisis en todos los niveles del sistema educativo vasco. Con una oferta académica coincidente en los ámbitos de conocimiento: ingenierías, empresariales y magisterios. Situada fuera de los grandes centros población.

Y todo ello en un momento de cambio y adecuación de la actividad universitaria, formación e investigación, a las necesidades derivadas de la rápida evolución del conocimiento y a la construcción del Espacio Europeo de la Educación Superior.

El reto no era sencillo. Había, partiendo de 3 Centros Universitarios independientes, que configurar un modelo singular de Universidad plenamente integrada en el Espacio Europeo y había que hacerlo bien, es decir: acertar y hacerlo a tiempo. Hoy 14 años más tarde, y en un contexto tan complejo como el descrito, es una realidad consolidada en el ámbito universitario. La razón no es otra que la aportación de un proyecto interesante,

una universidad enraizada en nuestra Tierra, una universidad cercana a la ciudadanía, comprometida con su idioma y su cultura y sobre todo con un estilo formativo específico. Es decir, un modelo propio de Universidad, valorado por la sociedad vasca al aportar algo específico y positivo al País, algo diferente y complementario a lo que las otras dos universidades ofrecían.

## **2. Su génesis y desarrollo**

Cierto es que la Universidad se constituye en 1997. Sin embargo MU es la plasmación de todo un proyecto socio-educativo que nace en los cuarenta en el contexto socio-político de la postguerra, en un espacio geográfico y social, el Alto Deba, de marcada personalidad y con objetivos que trascendían del propiamente educativo y que son los que han marcado sus características y estilo.

De la mano D. José María Arizmendiarreta, visionario sacerdote con una alta implicación social y una concepción diferente de la organización económica y del trabajo, surge en Mondragón un movimiento que trata de suplir las enormes carencias de oferta formativa de la zona, y como consecuencia, de formación de la mayoría de la población, como elemento básico para poder impulsar un modelo de desarrollo basado en la economía social.

Así, en 1943 se funda la Escuela Profesional de cuyos ex-alumnos surgen los fundadores de Ulgor, primera cooperativa y cuna del desarrollo cooperativo cuyas necesidades de capacitación tecnológica y de gestión obligan a un mayor nivel de formación y por tanto a un nivel más alto de la oferta formativa. Consecuentemente la Escuela profesional se convierte en la Escuela Politécnica Superior y en 1960 nace en Oñati la Escuela Técnica de Estudios Empresariales. En 1976 como respuesta a la creciente demanda de maestros y profesores vascoparlantes debido al rápido crecimiento de las Ikastolas, evidentemente sin respuesta en las Escuelas del Estado, se crea la Escuela de Magisterio de Eskoriatza.

Son éstos los centros que tras estar adscritos a diversas Universidades constituyen en 1997 Mondragon Unibertsitatea a los que en este curso se suma como expresión de su vitalidad y dinamismo el Basque Culinary Center, que alberga la Facultad de Ciencias Gastronómicas y el Centro de Investigación e Innovación en gastronomía y alimentación, experiencias únicas en el mundo universitario.

Esta trayectoria íntimamente ligada a la evolución del mundo cooperativo, de respuesta a sus necesidades y vinculada al desarrollo de los valores de

la economía social, forja la personalidad y el carácter singulares de MU, definidos en un modelo de gestión y un sistema de valores educativos y sociales propios y como consecuencia de una estrategia formativa específica.

### 3. Rasgos que caracterizan a MU

#### a) Modelo de gestión cooperativo

Mondragon Unibertsitatea S.Coop. se creó como una **cooperativa de segundo grado**, constituida por 3 cooperativas de primer grado, titulares jurídicas de los tres centros/facultades que integran la universidad. Posteriormente, uno de los centros (ETEO S.Coop., titular de la Facultad de Empresariales) ha constituido a su vez una cooperativa de segundo grado, conjuntamente con el centro de investigación en gestión MIK S.Coop., por lo que **MU S.Coop. ha pasado a convertirse en cooperativa de tercer grado**.

Además de los tres centros, cuenta también entre sus socios, con la Corporación Mondragon, los centros tecnológicos Ikerlan e Ideko, la Fundación Gizabidea y la Mancomunidad del Alto Deba.

MU S.Coop. cuenta con su Consejo Rector y Asamblea General, pero sus ámbitos de decisión se limitan a los acordados por los centros que integran la universidad. Es decir, que las cooperativas socio de primer grado cuentan con sus propios órganos de decisión (Consejo Rector y Asamblea General), donde se adoptan los acuerdos correspondientes a sus respectivas cooperativas, siendo competencia de MU S.Coop. las **competencias «transferidas»** que se recogen en un documento denominado «**Contrato de Integración**», suscrito por las 4 cooperativas en el año 2002. Dichas competencias se establecen en torno a los siguientes aspectos:

- *Titularidad académica*
- *Establecimiento de directrices estratégicas para la universidad*
- *Apertura de nuevos centros, facultades...*
- *Expansión geográfica*
- *Definición y aprobación de la visión estratégica de I+D*
- *Política de Marca*
- *Normativas (académica, calidad...)*
- *Nombramiento y cese de equipos directivos*
- *Inversiones extraordinarias*

Al igual que en el resto de las cooperativas el funcionamiento de la Universidad se sustenta en la participación y contribución de los 3 colectivos de socios:

- Socios de trabajo. Docentes y No Docentes.
- Socios beneficiarios, los alumnos.
- Socios Colaboradores, básicamente Empresas, Instituciones, Administraciones locales (Ayuntamiento, Mancomunidad...),

con igual peso en los Consejos Rectores y Asambleas Generales de la Universidad y de las Facultades, es decir en los máximos órganos de decisión de carácter estratégico y de planificación de la gestión anual y su control.

Dicho modelo de gestión hace que la Universidad sea realmente considerada como una responsabilidad colectiva, refuerza la implicación personal con la Institución y el compromiso con el trabajo bien hecho. En definitiva impregna de toda una filosofía en relación con la responsabilidad individual y colectiva que constituyen el valor máspreciado para afrontar el desafío institucional.

Asimismo ha desarrollado una cultura empresarial en la gestión de la universidad con la aceptación del control y medición de rendimientos, de satisfacción de alumnos y familias, del personal..., de una cultura de la calidad como exigencia irrenunciable. Desde otra óptica es la prueba palpable de la validez de la gobernanza en régimen de cooperativismo en un ámbito tan singular como la Universidad.

## **b) Vinculación natural Universidad – Empresa**

La presencia y participación de los directivos de las empresas en los Consejos Rectores tiene como consecuencia unos vínculos normalizados de relación entre la Universidad y la Empresa cuya consecuencia es un conocimiento cercano de las necesidades empresariales, de los ámbitos de formación, especialidades e itinerarios, así como del perfil requerido a los profesionales. Conocimiento éste de gran utilidad a la hora del diseño de los currículos formativos.

Al tiempo proporciona los instrumentos precisos para un proceso formativo basado en el binomio formación académica- formación en empresa que como veremos mas tarde es una de las características del modelo MU.

En el último año académico cerca de 300 empresas e instituciones fueron clientes de la Universidad, cifra que indica la implicación y estrecha relación de MU en el mundo empresarial.

### c) Modelo de Campus

A diferencia del planteamiento general en las universidades en donde su ubicación, incluso en las de nueva implantación, se realiza en función de la población a atender, por lo tanto en las ciudades, MU fundamenta la implantación de sus centros en la convergencia de voluntades y necesidades entre los agentes locales, empresas y universidad.

Este concepto de campus permite la coexistencia en un mismo espacio físico de la Universidad, Centros Tecnológicos y Unidades de I+D de empresas. Así la interacción entre los distintos agentes confiere un valor añadido a la formación al tiempo que adquiere una relevancia estratégica para el desarrollo local o comarcal. Muestra de ello son el Polo de Innovación Garaia en Mondragón, el de Oñati, Goierri o el de Galarreta, actualmente en fase de desarrollo conjuntamente con Orona.

Este modelo no se limita al ámbito tecnológico. Un ejemplo de esta opción formativa es la próxima ubicación en Aretxabaleta del nuevo Campus de Comunicación Audiovisual de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación conjuntamente con GOIENA, principal empresa de comunicación local del País Vasco.

A priori, cierto es que tales ubicaciones puedan representar una limitación en cuanto al potencial de alumnado, incluso pudiera tildarse de una concepción excesivamente localista. No obstante, resulta una oferta universitaria atractiva como lo demuestra que estando implantada básicamente en el Alto Deba en torno al 70% del alumnado provenga del resto del País.

### d) Compromiso Social

El acceso universal a la formación sigue siendo norma principal de MU, cuya máxima es que nadie debe quedar sin acceso a la Universidad por falta de recursos económicos.

Con este fin, ya desde 1966 existe una cooperativa, Alecop (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) integrada por estudiantes y un pequeño staff de profesionales que asegura la posibilidad real de compaginar estudio-trabajo a los estudiantes que lo requieran, para lo que la universidad funciona en turnos de mañana y tarde posibilitando así dicha alternancia.

Más recientemente se ha habilitado un programa especial de becas dirigido a reforzar la accesibilidad social mediante planes de financiación personalizados gestionados por la Universidad y la Caja Laboral, la Caja del Grupo Cooperativo.

## 4. Los ámbitos de actuación

### 4.1. La Formación Reglada-Nuevo Modelo Educativo

La primera función de la Universidad es la formación. En consecuencia, toda la estrategia formativa está dirigida a ofrecer una formación de excelencia que sea reconocida por la sociedad, las empresas y el mundo educativo. Una formación orientada a la actividad laboral que posibilite plena empleabilidad y un trabajo adecuado a la formación recibida.

Hace ya más de 10 años, y cuando todavía apenas llegaban las primeras noticias del proceso de Bolonia y de sus objetivos, MU se planteó como reto estratégico el desarrollo de un nuevo modelo educativo, al que denominó MENDEBERRI (siglo nuevo), y que era totalmente coherente y en sintonía con los principios que ha promovido el proceso de adaptación del EEES.

Se llevó a cabo una intensa labor para detectar las verdaderas necesidades del mundo laboral, definiendo el perfil de egresado que el mercado profesional en concreto y la nueva sociedad en general está demandando y demandará en el futuro; ello se hizo a través de un profundo análisis, con encuestas y entrevistas a un amplio conjunto de empresas, instituciones y exalumnos, al objeto de identificar las lagunas y aspectos de mejora que se observaban en los recién licenciados.

El nuevo modelo diseñado y puesto en marcha a comienzos del 2000, persigue una formación que además de competencias técnico-científicas incorpore las competencias personales (resolución de problemas, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo..) de manera que los alumnos puedan afrontar con garantías de éxito su incorporación al ejercicio profesional y responder a los retos que plantea la cada vez más rápida evolución del conocimiento y la transformación permanente del mundo empresarial.

Asimismo, este modelo implica una importante modificación en los papeles de los docentes y de los alumnos. Se ha ido abandonado el concepto del profesor tradicional, transformándolo en un tutor, con un rol activo y personalizado hacia el alumno; implicándose directamente en la gestión del proceso de aprendizaje de éste; potenciando el impulso de su aprendizaje autónomo al tiempo que promueve el aprendizaje cooperativo y el desarrollo de grupos de trabajo. También supone un importante cambio en las metodologías de enseñanza-aprendizaje, con la utilización creciente de metodologías activas (POPBLs, etc.) y un nuevo sistema de evaluación del alumno, fundamentalmente caracterizada por ser global y continua.

En definitiva, se trata de un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en el alumno, en la asimilación del conocimiento, en competencias y

valores desarrollados de forma programada, en la sistemática exigencia de responsabilidades y resultados y con un amplio protagonismo del aprendizaje basado en proyectos.

En segundo lugar cabe resaltar la singular importancia de la formación en empresa como elemento enriquecedor de la formación, al ensamblar los conocimientos teóricos con los trabajos y proyectos reales. Todos los alumnos realizan un proyecto fin de carrera, de entre 6 y 12 meses, según el ámbito de conocimiento, así como prácticas en empresa o centros educativos, en tanto que el 25% alterna estudio y trabajo. El curso pasado fueron más de 480 y 840 respectivamente los alumnos que realizaron proyectos de fin de carrera y prácticas en empresas y centros educativos.

Por último, y con independencia del innovador grado LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación) que se imparte desde hace 2 años, la apuesta por el emprendizaje como un elemento enriquecedor de la formación se ha generalizado mediante el plan integral Mondragón Ekiten (Mondragón Haciendo) para impulsar el espíritu emprendedor de alumnos y profesores con el objetivo de dotarles de capacidades para la generación del empleo y la mejora de la competitividad mediante la promoción de proyectos empresariales.

El modelo pedagógico Mendeberry fue una apuesta estratégica innovadora, temprana, en línea con el proceso de Bolonia, que ha posibilitado una rápida adaptación. Hoy todos los títulos están adaptados, al nuevo marco europeo, habiendo sido MU la primera universidad vasca y una de las primeras a nivel de Estado en adaptar sus titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior. Una visión y una sensibilidad avanzada sobre el proceso educativo, resultado de muchos debates, complejos procesos de planificación e implantación y sobre todo de mucho, mucho, trabajo.

#### ***4.2. La Formación Continua***

La Formación continua ha constituido siempre una preocupación relevante de los Centros que hoy conforman MU, en línea con la estrategia formativa original y la evolución de las necesidades profesionales y empresariales.

En la actualidad alrededor de 3.000 profesionales prosiguen su formación en la amplia oferta de Cursos Avanzados, Cursos Expertos y Másteres en un proceso de enriquecimiento mutuo dado que la relación con profesionales de alta cualificación constituye un input fundamental para conocer las necesidades del mundo profesional y por lo tanto para la actualización permanente de la Universidad, y contribuye además a la adaptación permanente, necesaria y creciente de los profesionales.



Habida cuenta de creciente importancia de este ámbito, hace dos años se puso en marcha la iniciativa MU+, que racionaliza y aglutina toda la oferta formativa para profesionales a lo largo de la vida, incorporando además la modalidad On Line, al objeto de dar una mejor respuesta a las necesidades de los profesionales en activo.

### **4.3. La investigación. La I+T Colaborativa**

El modelo de investigación de MU entiende que la cadena de valor de la Investigación –básica orientada y aplicada–, el Desarrollo y la Innovación deben desarrollarse en un formato integrado de manera que empresas, centros tecnológicos y la universidad trabajen de forma armónica en la investigación, en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la mejora de los que ya existen. En definitiva, un modelo con una clara vocación de transferencia del conocimiento a la sociedad, que aborda la investigación con el objetivo de la aplicabilidad del conocimiento generado.

Este enfoque permite concretar y afinar mejor los objetivos de la investigación básica orientada para ofrecer una respuesta más eficiente y efectiva a las necesidades a corto, medio y largo plazo de las empresas y organizaciones.

Así en primer lugar se trata de identificar y seleccionar, junto con las empresas, las áreas estratégicas o prioritarias. En definitiva, apostar por aquellas líneas de investigación que en un futuro más o menos cercano se entiende que el tejido empresarial y las organizaciones van a requerir para una vez generado el conocimiento realizar la transferencia propiciando la innovación de sus productos o procesos. Este enfoque posibilita que muchas empresas y organizaciones contemplen la Universidad como una prolongación de sus capacidades para asegurar su competitividad futura.

Las siguientes cifras son la demostración de la capital importancia de esta actividad. Representa aproximadamente el 30% del presupuesto de MU, el 90% del profesorado combina la actividad docente con la formación continua y la I+T, con una dedicación media del 35%.

## **5. Hacia el futuro**

En este tiempo Mondragon Unibertsitatea ha conseguido situarse en el escenario vasco como un proyecto de características propias. Ha incrementado su presencia en el ámbito universitario, completado todos los ciclos, incrementado su actividad investigadora y conseguido que sus egresados

sean reconocidos por el tejido socio-económico. Asimismo ha cumplido con el fundamental papel de la universidad en el desarrollo local y regional dirigiendo todos los mecanismos universitarios, tanto formativos como investigadores, hacia la creación de empleo y a la mejora de la competitividad del tejido empresarial vasco. Por ello MU es hoy, a pesar de su juventud, una universidad plenamente integrada en el Sistema Universitario vasco, prestigiada en el País, de carácter muy definido, que ha superado el examen universitario, institucional y social.

Hasta aquí la realidad de MU. Con toda probabilidad Arizmendiarrera sonreiría ante esta realidad pero no se daría por satisfecho. Estaría pensando en el futuro, en una universidad en un continuado proceso de mejora, con la flexibilidad necesaria para un modelo en permanente cambio e innovación. De su vitalidad como institución, de la dedicación y compromiso del colectivo no cabe más que esperar que sabrá hacerlo y así cumplir y actualizar los ideales de sus promotores: la vocación social inicial y el compromiso con el desarrollo del País y el bienestar de sus gentes.

## Anexo: La Universidad en cifras

- **Facultades:** 4 Facultades y 6 ubicaciones geográficas
  - Escuela Politécnica Superior (campus en Mondragón y Ordizia)
  - Facultad de Empresariales (campus en Oñati e Irún)
  - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (campus en Eskoriatza)
  - Facultad de Ciencias Gastronómicas (campus de San Sebastián)
- **N.º de titulaciones:** 11 grados, 5 másteres oficiales y 15 títulos propios de posgrado
- **N.º de alumnos de grado:** 3.018
- **N.º de alumnos de posgrado y tercer ciclo:** 569
- **Alumnos de formación continua:** Más de 3000
- **Horas impartidas en formación continua:** más de 20.000 horas
- **Profesorado:** 340
- **Tesis doctorales leídas:** 95
- **Presupuesto:** 43,8 millones de euros
- **Dedicación media del profesorado dedicado a la Investigación y Transferencia:** 35%
- **Empresas con las que mantiene relación directa, participando en diferentes actividades:** más de 350
- **Presupuesto I-T:** 13,5 millones de euros



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**  
 Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
 Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
 Tel.934 161 604 extensión 2019  
 info@accid.org – www.accid.org