

# **Mondragon Unibertstatea: un model propi**

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

Data de recepció: 13/12/11  
Data d'acceptació: 15/02/12

## **RESUM**

En 1997 el Parlament Basc va crear Mondragon Unibertsitatea. En aquell moment, la Universitat va haver de competir amb altres dues Universitats, que ja estaven consolidades: l'Euskal Herriko Unibertsitatea i la Universitat de Deusto.

El present article tracta com Mondragon Unibertsitatea va crear un model propi d'Universitat. Una universitat arrelada a la seva terra, propera a la ciutadania, compromesa amb el seu idioma i la seva cultura i amb un estil formatiu específic. Una Universitat valorada per la societat basca, en aportar una cosa específica i positiva al País, una cosa diferent i complementària a les que les altres dues universitats oferien.

## **PARAULES CLAU**

Universitats, Entitats sense ànim de lucre, Mondragon Unibertsitatea, gestió.

## **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. Introducció

Quan en 1997, es crea per llei del Parlament Basc Mondragon Unibertstatea, resultava lògic preguntar-se per la conveniència i el futur de la nova institució. Sorgia en un escenari d'alta competència, davant 2 Universitats consolidades: l'Euskal Herriko Unibertsitatea —Universitat Pública Basca—, universitat generalista situada a les capitals dels tres Territoris i la històrica Universitat de Deusto institució centenària amb seus a Bilbao i Sant Sebastià; en una situació d'alarmant descens, del 60%, de la natalitat —42.000 naixements en 1976 enfront dels 16.000 en 1990— que va provocar una crisi en tots els nivells del sistema educatiu basc. Amb una oferta acadèmica coincident en els àmbits de coneixement: enginyeries, empresarials i magisteris. Situada fora dels grans centres de població.

I tot això en un moment de canvi i adequació de l'activitat universitària, formació i investigació, a les necessitats derivades de la ràpida evolució del coneixement i a la construcció de l'Espai Europeu de l'Educació Superior.

El repte no era senzill. Partint de 3 Centres Universitaris independents, s'havia de configurar un model singular d'Universitat plenament integrada en l'Espai Europeu i calia fer-ho bé, és a dir: encertar i fer-ho a temps. Avui, 14 anys més tard, i en un context tan complex com el descrit, és una realitat consolidada en l'àmbit universitari. La raó no és altra que l'aportació d'un projecte interessant, una universitat arrelada a la nostra terra, una universitat propera a la ciutadania, compromesa amb el seu idioma i la seva cultura i sobretot amb un estil formatiu específic. És a dir, un model propi d'Universitat, valorat per la societat basca en aportar una cosa específica i positiva al País, una cosa diferent i complementària al que les altres dues universitats oferien.

## 2. Gènesi i desenvolupament

És cert que la Universitat es constitueix el 1997. No obstant això MU és la plasmació de tot un projecte socioeducatiu que neix en els quaranta en el context sociopolític de la postguerra, en un espai geogràfic i social, l'Alt Deba, de marcada personalitat i amb objectius que transcendien del pròpiament educatiu i que són els que han marcat les seves característiques i estil.

De la mà de D. José María Arizmendiarrreta, visionari sacerdot amb una alta implicació social i una concepció diferent de l'organització econòmica i del treball, sorgeix a Mondragón un moviment que s'esforça en suplir les enormes mancances d'oferta formativa de la zona, i com a conseqüència, de formació de la majoria de la població, com a element bàsic per poder impulsar un model de desenvolupament basat en l'economia social.

Així, el 1943 es funda l'Escola Professional dels ex-alumnes de la qual sorgeixen els fundadors d'Ulgor, primera cooperativa i bressol del desenvolupament cooperatiu que crea unes necessitats de capacitació tecnològica i de gestió que obliguen a un major nivell de formació i per tant a un nivell més alt de l'oferta formativa. Conseqüentment l'Escola professional es converteix en l'Escola Politècnica Superior i el 1960 neix a Oñati l'Escola Tècnica d'Estudis Empresarials. El 1976, com a resposta a la creixent demanda de mestres i professors bascoparlants a causa del ràpid creixement de les Ikastolas, evidentment sense resposta a les escoles de l'Estat, es crea l'Escola de Magisteri de Eskoriatza.

Són aquests els centres que després d'estar adscrits a diverses Universitats constitueixen en 1997 Mondragon Unibertsitatea als quals en aquest curs se suma, com a expressió de la seva vitalitat i dinamisme, el *Basque Culinary Center*, que alberga la Facultat de Ciències Gastronòmiques i el Centre d'Investigació i Innovació en gastronomia i alimentació, experiències úniques al món universitari.

Aquesta trajectòria íntimament lligada a l'evolució del món cooperatiu, de resposta a les seves necessitats i vinculada al desenvolupament dels valors de l'economia social, forja la personalitat i el caràcter singulars de MU, definits en un model de gestió i un sistema de valors educatius i socials propis i com a conseqüència d'una estratègia formativa específica.

### 3. Trets que caracteritzen MU

#### a) Model de gestió cooperatiu

Mondragon Unibertsitatea S.coop. es va crear com una **cooperativa de segon grau**, constituïda per 3 cooperatives de primer grau, titulars jurídiques dels tres centres/facultats que integren la universitat. Posteriorment, un dels centres (ETEO S.coop., titular de la Facultat d'Empresarials) ha constituït al seu torn una cooperativa de segon grau, conjuntament amb el centre d'investigació en gestió MIK S.coop., per la qual cosa **MU S.coop. ha passat a convertir-se en cooperativa de tercer grau.**

A més dels tres centres, compta també entre els seus socis, amb la Corporació Mondragon, els centres tecnològics Ikerlan i Ideko, la Fundació Gizabidea i la Mancomunitat de l'Alt Deba.

MU S.coop. compta amb el seu Consell Rector i Assemblea General, però els seus àmbits de decisió es limiten als acordats pels centres que integren la universitat. És a dir, que les cooperatives soci de primer grau compten amb els seus propis òrgans de decisió (Consell Rector i Assemblea General), on s'adopten els acords corresponents a les seves respectives cooperatives, i són competència de MU S.coop. les **competències «transferides»** que es recullen en un document denominat «**Contracte d'Integració**», subscrit per les 4 cooperatives l'any 2002. Aquestes competències s'estableixen entorn dels següents aspectes:

- *Titularitat acadèmica*
- *Establiment de directrius estratègiques per a la universitat*
- *Obertura de nous centres, facultats...*
- *Expansió geogràfica*
- *Definició i aprovació de la visió estratègica de R+D*
- *Política de marca*
- *Normatives (acadèmica, qualitat...)*
- *Nomenament i cessament d'equips directius*
- *Inversions extraordinàries*

Igual que en la resta de les cooperatives el funcionament de la Universitat se sustenta en la participació i contribució dels 3 col·lectius de socis:

- Socis de treball. Docents i No Docents.
- Socis beneficiaris, els alumnes.

– Socis Col·laboradors, bàsicament Empreses, Institucions, Administracions locals (Ajuntament, Mancomunitat...),

amb igual pes en els Consells Rectors i Assembles Generals de la Universitat i de les Facultats, és a dir en els màxims òrgans de decisió de caràcter estratègic i de planificació de la gestió anual i el seu control.

Aquest model de gestió fa que la Universitat sigui realment considerada com una responsabilitat col·lectiva, reforça la implicació personal amb la Institució i el compromís amb el treball ben fet. En definitiva impregna de tota una filosofia en relació amb la responsabilitat individual i col·lectiva que constitueixen el valor més preuat per afrontar el desafiament institucional.

Així mateix ha desenvolupat una cultura empresarial en la gestió de la universitat amb l'acceptació del control i mesurament de rendiments, de satisfacció d'alumnes i famílies, del personal..., d'una cultura de la qualitat com a exigència irrenunciable.

Des d'una altra òptica és la prova palpable de la validesa de la governació en règim de cooperativisme en un àmbit tan singular com la Universitat.

## **b) Vinculació natural Universitat – Empresa**

La presència i participació dels directius de les empreses en els Consells Rectors té com a conseqüència uns vincles normalitzats de relació entre la Universitat i l'Empresa la conseqüència de la qual és un coneixement proper de les necessitats empresarials, dels àmbits de formació, especialitats i itineraris, així com del perfil requerit als professionals. Coneixement aquest de gran utilitat a l'hora del disseny dels currículums formatius.

Al mateix temps proporciona els instruments precisos per a un procés formatiu basat en el binomi formació acadèmica-formació en empresa que com veurem mes tard és una de les característiques del model MU.

En l'últim any acadèmic prop de 300 empreses i institucions van ser clients de la Universitat, xifra que indica la implicació i estreta relació de MU al món empresarial.

## **c) Model de Campus**

A diferència del plantejament general a les universitats on la seva ubicació, fins i tot en les de nova implantació, es realitza en funció de la població a atendre, per tant a les ciutats, MU fonamenta la implantació dels

seus centres en la convergència de voluntats i necessitats entre els agents locals, empreses i universitat.

Aquest concepte de campus permet la coexistència en un mateix espai físic de la Universitat, Centres Tecnològics i Unitats de R+D d'empreses. Així la interacció entre els diferents agents confereix un valor afegit a la formació al mateix temps que adquireix una rellevància estratègica per al desenvolupament local o comarcal. Mostra d'això són el Pol d'Innovació Garaia a Mondragón, el d'Oñati, Goierri o el de Galarreta, actualment en fase de desenvolupament conjuntament amb Orona. Aquest model no es limita a l'àmbit tecnològic. Un exemple d'aquesta opció formativa és la propera ubicació en Aretxabaleta del nou Campus de Comunicació Audiovisual de la Facultat d'Humanitats i Ciències de l'Educació conjuntament amb GOIENA, principal empresa de comunicació local del País Basc.

A priori, cert és que tals ubicacions puguin representar una limitació quant al potencial d'alumnat, fins i tot pogués titllar-se d'una concepció excessivament localista. No obstant això, resulta una oferta universitària atractiva com ho demostra que estant implantada bàsicament en l'Alt Deba d'entorn del 70% de l'alumnat provingui de la resta del País.

#### **d) Compromís Social**

L'accés universal a la formació continua sent norma principal de MU, que la seva màxima és que ningú ha de quedar sense accés a la Universitat per falta de recursos econòmics.

A aquest efecte, ja des de 1966 existeix una cooperativa, Alecop (Activitat Laboral Escolar Cooperativa) integrada per estudiants i un petit staff de professionals que assegura la possibilitat real de compaginar estudi-treball als estudiants que ho requereixin i, per això, la universitat funciona en torns de matí i tarda i possibilita així aquesta alternança.

Més recentment s'ha habilitat un programa especial de beques dirigit a reforçar l'accessibilitat social mitjançant plans de finançament personalitzats gestionats per la Universitat i la Caixa Laboral, la caixa del Grup Cooperatiu.

## **4. Els àmbits d'actuació**

### **4.1. La Formació Reglada-Nou Model Educatiu**

La primera funció de la Universitat és la formació. En conseqüència, tota l'estratègia formativa està dirigida a oferir una formació d'excel·lència

que sigui reconeguda per la societat, les empreses i el món educatiu. Una formació orientada a l'activitat laboral que possibiliti plena empleabilitat i un treball adequat a la formació rebuda.

Fa ja més de 10 anys, i quan encara amb prou feines arribaven les primeres notícies del procés de Bolonya i dels seus objectius, MU es va plantejar com a repte estratègic el desenvolupament d'un nou model educatiu, que va denominar *Mendeberry* (segle nou), i que era totalment coherent i en sintonia amb els principis que ha promogut el procés d'adaptació de l'EEES.

Es va dur a terme una intensa labor per detectar les veritables necessitats del món laboral, definint el perfil de graduat que el mercat professional en concret i la nova societat en general està demandant i demandarà en el futur; això es va fer a través d'una profunda anàlisi, amb enquestes i entrevistes a un ampli conjunt d'empreses, institucions i ex-alumnes, a fi d'identificar les llacunes i aspectes de millora que s'observaven en els recentment llicenciats.

El nou model dissenyat i engegat al començament del 2000, persegueix una formació que a més de competències tecnicocientífiques incorpori les competències personals (resolució de problemes, responsabilitat, lideratge, treball en equip...) de manera que els alumnes puguin afrontar amb garanties d'èxit la seva incorporació a l'exercici professional i respondre als reptes que planteja la cada vegada més ràpida evolució del coneixement i la transformació permanent del món empresarial.

Així mateix, aquest model implica una important modificació en els papers dels docents i dels alumnes. S'ha anat abandonat el concepte del professor tradicional, transformant-ho en un tutor, amb un rol actiu i personalitzat cap a l'alumne; implicant-se directament en la gestió del procés d'aprenentatge d'aquest; potenciant l'impuls del seu aprenentatge autònom al mateix temps que promou l'aprenentatge cooperatiu i el desenvolupament de grups de treball. També suposa un important canvi en les metodologies d'ensenyament-aprenentatge, amb la utilització creixent de metodologies actives (POPBLs, etc.) i un nou sistema d'avaluació de l'alumne, fonamentalment caracteritzada per ser global i contínua.

En definitiva, es tracta d'un model d'ensenyament-aprenentatge centrat en l'alumne, en l'assimilació del coneixement, en competències i valors desenvolupats de forma programada, en la sistemàtica exigència de responsabilitats i resultats i amb un ampli protagonisme de l'aprenentatge basat en projectes.

En segon lloc cal ressaltar la singular importància de la formació en empresa com a element enriquidor de la formació, en conjuntar els conei-

xements teòrics amb els treballs i projectes reals. Tots els alumnes realitzen un projecte fi de carrera, d'entre 6 i 12 mesos, segons l'àmbit de coneixement, així com pràctiques en empresa o centres educatius, mentre que el 25% alterna estudi i treball. El curs passat van ser més de 480 i 840 respectivament els alumnes que van realitzar projectes de finalització de carrera i pràctiques en empreses i centres educatius.

Finalment, i amb independència de l'innovador grau LEINN (Lideratge Emprenedor i Innovació) que s'imparteix des de fa 2 anys, l'aposta per l'emprenedoria com un element enriquidor de la formació s'ha generalitzat mitjançant el pla integral *Mondragón Ekiten* (Mondragón Fent) per impulsar l'esperit emprenedor d'alumnes i professors amb l'objectiu de dotar-los de capacitats per a la generació de l'ocupació i la millora de la competitivitat mitjançant la promoció de projectes empresarials.

El model pedagògic *Mendeberri* va ser una aposta estratègica innovadora, primerenca, en línia amb el procés de Bolonya, que ha possibilitat una ràpida adaptació. Avui tots els títols estan adaptats al nou marc europeu, i la MU ha estat la primera universitat basca i una de les primeres a nivell d'Estat a adaptar les seves titulacions a l'Espai Europeu d'Educació Superior. Una visió i una sensibilitat avançada sobre el procés educatiu, resultat de molts debats, complexos processos de planificació i implantació i sobretot de molt, molt, treball.

#### **4.2. La formació contínua**

La formació contínua ha constituït sempre una preocupació rellevant dels Centres que avui conformen MU, en línia amb l'estratègia formativa original i l'evolució de les necessitats professionals i empresarials.

En l'actualitat al voltant de 3.000 professionals prossegueixen la seva formació en l'àmplia oferta de Cursos Avançats, Cursos Experts i Màsters en un procés d'enriquiment mutu atès que la relació amb professionals d'alta qualificació constitueix un input fonamental per conèixer les necessitats del món professional i per tant per a l'actualització permanent de la Universitat, i contribueix a més a l'adaptació permanent, necessària i creixent dels professionals.

Tenint en compte la creixent importància d'aquest àmbit, fa dos anys es va engegar la iniciativa MU+, que racionalitza i aglutina tota l'oferta formativa per a professionals al llarg de la vida, incorporant a més la modalitat On line, a fi de donar una millor resposta a les necessitats dels professionals en actiu.



### **4.3. La investigació. La I+T Col·laborativa**

El model d'investigació de MU entén que la cadena de valor de la Investigació- bàsica orientada i aplicada, el Desenvolupament i la Innovació han de desenvolupar-se en un format integrat de manera que empreses, centres tecnològics i la universitat treballin de forma harmònica en la investigació, en el desenvolupament de nous productes i serveis i en la millora dels que ja existeixen. En definitiva, un model amb una clara vocació de transferència del coneixement a la societat, que aborda la investigació amb l'objectiu de l'aplicabilitat del coneixement generat.

Aquest enfocament permet concretar i afinar millor els objectius de la investigació bàsica orientada per oferir una resposta més eficient i efectiva a les necessitats a curt, mitjà i llarg termini de les empreses i organitzacions.

Així en primer lloc es tracta d'identificar i seleccionar, juntament amb les empreses, les àrees estratègiques o prioritàries. En definitiva, apostar per aquelles línies d'investigació que en un futur més o menys proper s'entén que el teixit empresarial i les organitzacions requeriran per a, una vegada generat el coneixement, realitzar la transferència propiciant la innovació dels seus productes o processos. Aquest enfocament possibilita que moltes empreses i organitzacions contemplin la Universitat com una prolongació de les seves capacitats per assegurar la seva competitivitat futura.

Les següents xifres són la demostració de la cabdal importància d'aquesta activitat. Representa aproximadament el 30% del pressupost de MU, el 90% del professorat combina l'activitat docent amb la formació contínua i la I+T, amb una dedicació mitjana del 35%.

## **5. Cap al futur**

En aquest temps Mondragon Unibertsitatea ha aconseguit situar-se en l'escenari basc com un projecte de característiques pròpies. Ha incrementat la seva presència en l'àmbit universitari, completat tots els cicles, incrementat la seva activitat investigadora i aconseguit que els seus graduats siguin reconeguts pel teixit socio-econòmic. Així mateix ha complert amb el fonamental paper de la universitat en el desenvolupament local i regional dirigint tots els mecanismes universitaris, tant formatius com investigadors, cap a la creació d'ocupació i a la millora de la competitivitat del teixit empresarial basc. Per això MU és avui, malgrat la seva joventut, una universitat plenament integrada en el Sistema Universitari basc, prestigiada al

País, de caràcter molt definit, que ha superat l'examen universitari, institucional i social.

Fins a aquí la realitat de MU. Amb tota probabilitat Arizmendiarrreta somriuria davant aquesta realitat però no es donaria per satisfet. Estaria pensant en el futur, en una universitat en un continuat procés de millora, amb la flexibilitat necessària per a un model en permanent canvi i innovació. De la seva vitalitat com a institució, de la dedicació i compromís del col·lectiu no cap més que esperar que sabrà fer-ho i així complir i actualitzar els ideals dels seus promotors: la vocació social inicial i el compromís amb el desenvolupament del País i el benestar de la seva gent.

## Annex: La Universitat en xifres

- **Facultats:** 4 Facultats i 6 ubicacions geogràfiques
  - Escola Politècnica Superior (campus en Mondragón i Ordizia)
  - Facultat d'Empresarials (campus en Oñati i Irun)
  - Facultat d'Humanitats i Ciències de l'Educació (campus en Eskoriatza)
  - Facultat de Ciències Gastronòmiques (campus de Sant Sebastià)
- **Nº de titulacions:** 11 graus, 5 màsters oficials i 15 títols propis de postgrau
- **Nº d'alumnes de grau:** 3.018
- **Nº d'alumnes de postgrau i tercer cicle:** 569
- **Alumnes de formació contínua:** Més de 3000
- **Hores impartides en formació contínua:** més de 20.000 hores
- **Professorat:** 340
- **Tesis doctorals llegides:** 95
- **Pressupost:** 43,8 milions d'euros
- **Dedicació mitjana del professorat dedicat a la Investigació i Transferència:** 35%
- **Empreses amb les quals manté relació directa, participant en diferents activitats:** més de 350
- **Pressupost I-T:** 13,5 milions d'euros