

Mondragon Unibertsitatea: El equilibrio entre autonomía e integración en una universidad cooperativa

Mondragon Unibertsitatea: Balancing autonomy and integration in a cooperative university

Miguel DE LA FUENTE*, Leire URIARTE

Mondragon Unibertsitatea - Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea
LANKI Ikertegia

Resumen: Mondragon Unibertsitatea es una universidad cooperativa de segundo grado asociada a MONDRAGON. Creada en 1997, esta universidad integra en situación de igualdad a diferentes tipos de socios: estudiantes, trabajadores/as y socios/as colaboradores/as. Esta universidad cooperativa es una realización más de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Interesante por su mera existencia en un sistema universitario marcado por la aparente dicotomía público/privado. Su particular desarrollo histórico ha dado lugar a una organización conformada por tres facultades cooperativas y una fundación que integran una estructura de intercooperación destinada a la generación de conocimiento. De esta forma, el equilibrio entre autonomía e integración, así como la tensión entre una gobernanza horizontal y un sector universitario jerarquizado y altamente complejo, presenta algunos desafíos relevantes para esta cooperativa de enseñanza superior, a la par que demuestra el éxito de una iniciativa que responde a las necesidades de la comunidad en la que se inserta.

Palabras clave: Universidad Cooperativa, Mondragon Unibertsitatea, Cooperativismo de Mondragon, Intercooperación.

Abstract: Mondragon Unibertsitatea is a cooperative higher education institution associated with MONDRAGON, formally established in 1997. Its foundation involved the integration of students, academic staff, and collaborating members as equal stakeholders. The creation of this university constitutes a distinctive development within a higher education system traditionally defined by the apparent dichotomy between public/private. The unique historical trajectory of this initiative has resulted in an organization composed of three cooperative-faculties and a foundation, collectively forming a framework of intercooperation oriented toward knowledge generation. Thus, the balance between autonomy and integration and the tension between horizontal governance and a hierarchical, highly complex education sector present some significant challenges for this higher education institution, while also highlighting the success of a cooperative initiative that responds to the needs of the community in which it is embedded.

Keywords: Cooperative University, Mondragon Unibertsitatea, University of Mondragon, Mondragon Cooperativism, Intercooperation.

Laburpena: Mondragon Unibertsitatea bigarren mailako kooperatiba da, MONDRAGONeko kidea. 1997an sortua, unibertsitate kooperatibo honek bazkide mota desberdinak integratzen ditu berdintasun-egoeran: bazkide erabiltzaileak (ikasleak), lan-bazkideak eta bazkide laguntzaileak. Mondragon Unibertsitatea Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren beste adierazle bat da, existitze hutsagatik interesgarria itxurazko dikotomia publiko/pribatuak markatutako unibertsitate-sistema batean. Bere garapen historiko bereziari esker, hiru kooperatiba-fakultate eta fundazio bat barnebiltzen dituen erakundea da, ezagutza sortzera bideratutako lankidetzaz-egitura bat osatzen dutenak. Hala, autonomiaren eta integrazioaren arteko orekak eta gobernantza horizontalaren eta unibertsitate-sektore hierarkizatu eta oso konplexuaren arteko tentsioak erronka garrantzitsuak dakarkio goi-mailako irakaskuntzako kooperatiba honi, eta, aldi berean, txertatzen den komunitatearen beharrei erantzuten dien ekimen baten arrakasta erakusten du.

Hitz gakoak: Unibertsitate Kooperatiboa, Mondragon Unibertsitatea, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa, Interkooperazioa.

Descriptores ECONLIT: J54, P13, I23, A13

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Miguel de la Fuente – mdelafuente@mondragon.edu – <https://orcid.org/0009-0001-1867-1641>

Cómo citar/How to cite: de la Fuente, Miguel; Uriarte, Leire (2025). «Mondragon Unibertsitatea: El equilibrio entre autonomía e integración en una universidad cooperativa», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 53-80. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27539>).

Recibido: 13/5/2025; aceptado: 20/5/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Introducción

Mondragon Unibertsitatea, creada en 1997, es una universidad cooperativa situada en la comarca de Debagoiena (Gipuzkoa) que cuenta con alrededor de 7.000 estudiantes y más de 500 profesores e investigadores. La universidad ofrece un amplio catálogo de grados universitarios, másteres, programas de doctorado y formación para profesionales, todos ellos acreditados y reconocidos en el sistema universitario europeo. La universidad es una pieza más del complejo engranaje que representa la Experiencia Cooperativa de Mondragon¹. Esta experiencia, cuyos orígenes se remontan a los años 50 del siglo pasado, aglutina numerosas cooperativas, entre las cuales una setentena configura en la actualidad el grupo cooperativo denominado MONDRAGON (Mondragon Corporación Cooperativa, sociedad civil) que agrupa a más de 70.000 trabajadores en el mundo.

Mondragon Unibertsitatea cuenta con cuatro facultades descentralizadas. En primer lugar, por su importancia simbólica y su dimensión en el seno de MONDRAGON, está la Facultad de Ingeniería, *Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*, con campus en Arrasate, Hernani, Ordizia y Bilbao. En segundo lugar, está la Facultad de Empresariales, *Enpresagintza*, organizada en tres campus (Oñati, Irún y Bilbao) y con grados dirigidos a la gestión empresarial y el emprendimiento². En tercer lugar, está la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, *HUHEZI*, con campus en Eskoriatza, Aretxabaleta y Bilbao. Esta facultad ofrece una formación amplia en educación, comunicación y cooperativismo. En último lugar se encuentra el *Basque Culinary Center*, Facultad de Ciencias Gastronómicas, en Donostia. La universidad dispone de un campus compartido por las facultades de Enpresagintza, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y Huhezi en Zorrotzaurre (Bilbao) denominado *AS Fabrik*. Exceptuando los campus situados en Bilbao y Donostia, la mayoría de las sedes de la universidad se

¹ Utilizaremos la expresión de «Experiencia Cooperativa de Mondragon» (o ECM) para referirnos a “una realidad institucionalizada, es decir una realidad en continuo proceso de construcción social, resultado de las interacciones entre múltiples actores, grupos y organizaciones, tendentes al consenso pero no exentas de divergencias, presiones, y conflictos, en contextos sociales, económicos y políticos que generan una creciente incertidumbre. El resultado de todo ello es un conjunto identificable de sistemas de significado y patrones de comportamiento, de reglas constitutivas y normativas, y de procesos regulativos identificables externamente» (Altuna & Urteaga, 2014, p. 102). A diferencia de “MONDRAGON” que es la denominación actual que toma el conjunto de cooperativas asociadas al Grupo Mondragon. Debemos puntualizar, además, que todas estas denominaciones toman su nombre de la villa de Mondragón (Arrasate en euskera), donde surgieron las primeras iniciativas de esta Experiencia.

² El grado de emprendimiento más conocido es *Entrepreneurial Leadership and Innovation* – LEINN, *vid.* (Monasterio et al., 2022).

encuentran en pequeñas villas industriales altamente cooperativizadas. Esta distribución territorial descentralizada de la universidad es una muestra más del arraigo al territorio de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y más concretamente, de Mondragon Unibertsitatea.

En el presente artículo³ vamos a mostrar cómo diferentes elementos han hecho de Mondragon Unibertsitatea (en adelante, también MU) un ejemplo particular del cooperativismo en el sector educativo. Nuestro objetivo es abordar las cuestiones relacionadas con la naturaleza de una universidad en la cual trabajadores/as, estudiantes y cooperativas u otras entidades coparticipan en la estructura societaria y en la gobernanza. Explorar estas cuestiones nos hace esperar dos principales resultados. En primer lugar, mejorar la comprensión de ciertas estructuras de la Experiencia Cooperativa de Mondragon y, en particular, de las cooperativas de su División Conocimiento⁴. Además, analizaremos el papel de la educación como elemento fundamental y fundante de este ecosistema cooperativo. Comprender cómo MONDRAGON se articula desde una serie de instituciones básicas puede ser relevante para investigadores de otras realidades de la Economía Social y Solidaria. En segundo lugar, es interesante reflexionar sobre cómo las redes de Economía Social y Solidaria pueden generar ecosistemas de conocimiento e investigación altamente tecnificados para consolidar su propio desarrollo. Pese a ello, debemos tener en cuenta que *“MU cannot be merely replicated but it can be used as a source of ideas, structures, and processes to stimulate desperately needed reforms in the public university system”* (Wright *et al.*, 2011, p. 55). En definitiva, podemos extraer, en todo caso, soluciones imaginativas e inspiradoras de esta experiencia para otras experiencias de Economía Social y Solidaria y ecosistemas de conocimiento.

³ El trabajo previo realizado para este artículo dio lugar a una Comunicación en los 24e *Rencontres du RIUESS* en Lyon (De la Fuente & Uriarte, 2025). Queremos agradecer las críticas recibidas en dicho Congreso, así como las sugerencias, críticas y cuestiones planteadas por los revisores de GIZAEOA que han servido para mejorar sustancialmente nuestra investigación.

⁴ En la actualidad la División Conocimiento de MONDRAGON está integrada por Mondragon Unibertsitatea y sus tres facultades cooperativas, los centros educativos y de formación profesional Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea y Politeknika Txorierri, cinco centros tecnológicos (Ideko, Ikerlan, Leartiker, Lortek y MIK) así como otras unidades de I+D empresarial.

1.1. Metodología y estado de la cuestión

Nuestro análisis de Mondragon Unibertsitatea, partiendo del reconocimiento de su singularidad, nos ha llevado a plantear una metodología de caso, concretamente una con diferentes subcasos —o tipo 2 según (Yin, 2009, p. 46)—. Nuestras herramientas de análisis pueden dividirse en dos grupos. Por un lado, hemos realizado una serie de entrevistas a informantes claves de la gestión y dirección de Mondragon Unibertsitatea y, por otro, hemos completado una revisión de los estatutos, planes estratégicos, actas de asambleas y otra documentación interna. En lo que respecta a las entrevistas, de forma coherente con nuestro acercamiento metodológico, se han seleccionado a las personas entrevistadas teniendo en cuenta «la representación estructural» (Mejía, 2000) de las unidades del caso y tratando de convocar el concepto de subalternidad (Spivak, 2007) como parte de una visión metodológica abierta. Las entrevistas se han llevado a cabo entre octubre de 2024 y mayo de 2025, y han sido grabadas y transcritas.

Los resultados de la investigación se han trabajado siguiendo el Análisis Crítico del Discurso (CDA, por sus siglas en inglés) (Fairclough, 1995); (Van Dijk, 2001). *“Critical discourse analysis (CDA) is a type of discourse analytical research that primarily studies the way social power abuse, dominance, and inequality are enacted, reproduced, and resisted by text and talk in the social and political context”* (Van Dijk, 2001, p. 352). Así, utilizaremos el CDA para «el estudio de cómo los discursos ordenan, organizan, instituyen nuestra interpretación de los acontecimientos y de la sociedad e incorporan además opiniones, valores e ideología», en definitiva, para «explorar el poder generador del discurso» (Martín, 2003, p. 166). La posición relativa de los autores en el ecosistema cooperativo de Mondragon ha facilitado el acceso al trabajo de campo, situándonos en una epistemología contextual, que hemos tratado de complementar con una visión crítica, relativamente ausente en el caso Mondragon.

Nuestra intención es la de ofrecer una visión panorámica sobre los orígenes, la gobernanza y la organización de Mondragon Unibertsitatea. Aunque encontramos algunas referencias que analizan la organización y gobernanza de Mondragon Unibertsitatea (Wright *et al.*, 2011); (Oliveri, 2014); (Altuna, 2016); (Neary *et al.* 2018) consideramos interesante abordar esta cuestión desde una perspectiva más amplia. Recientemente, encontramos nuevas referencias en las cuales el debate sobre la gobernanza de Mondragon Unibertsitatea está en el centro de la cuestión (Boden, 2019); (Rodríguez-Aceves, 2024). En concreto, el presente artículo aborda los antecedentes socio-históricos de las escuelas universitarias surgidas en el contexto de la Experiencia Cooperativa de Mondragon que dieron lugar a la universidad denominada *Mondragon Unibertsitatea* (apartado 2), para des-

pués analizar la estructura jurídica de ésta (ap. 3). Además, se analizan la tensión entre la autonomía de cada facultad y un proyecto más integrado, en un marco de intercooperación amplio (ap. 4) y se profundiza en las tensiones asociadas a este modelo de gobernanza y organización. Con ello, trataremos de ampliar la perspectiva de las investigaciones precedentes aportando una visión de futuro sobre los retos a nuestro entender más acuciantes de esta universidad (ap. 5).

Nuestro objetivo principal es abordar las cuestiones relacionadas con la naturaleza de una universidad de la cual trabajadores/as, estudiantes y cooperativas son copartícipes. Explorar estas cuestiones nos permite mejorar la comprensión de una de las cooperativas del área de Conocimiento, una necesidad ya señalada anteriormente (Winn, 2015, p. 44). Y es que en la ingente publicación sobre MONDRAGON, la universidad apenas tiene presencia (Altuna & Urteaga, 2014); (Barandiarán & Lezaun 2017). Además, analizaremos el papel de la educación como elemento fundamental y fundante de este ecosistema cooperativo. Asimismo, como hemos mencionado, comprender cómo MONDRAGON se articula integrando cooperativas de diferentes sectores —Industria, Distribución, Finanzas y Conocimiento— puede ser de interés para investigadores de otras realidades de la Economía Social y Solidaria (Cook, 2013).

2. Antecedentes socio-históricos de Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea fue reconocida *ex lege* en 1997. No obstante, sus antecedentes han de retrotraerse a las primeras instituciones educativas creadas por Arizmendiarieta en los años 40. Arizmendiarieta, ideólogo y promotor de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, puso en marcha una estrategia educativa que, más allá de su materialización en la propia universidad y otras escuelas cooperativas, ha sido clave en el origen y desarrollo de esta experiencia.

2.1. Creación de *Eskola* (actual Facultad de Ingeniería de MU)

En efecto, la educación y la preocupación por la comunidad fueron valores fundacionales de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. La formación de la juventud fue una de las primeras inquietudes de Arizmendiarieta. En 1941, llega a Mondragón, como coadjutor de la Parroquia, donde se encuentra con «una sociedad dividida, traumatizada, con necesidades básicas no cubiertas, ideologizada política y religiosamente, en un contexto de mercado autárquico» (Uribe txebarria, 2015, p. 4). Desde

su llegada impulsó la educación técnica y humanista a través de diferentes estructuras como la Liga de Educación y Cultura. Estas entidades asociativas funcionaban de forma democrática, cosa que no fue fácil de encajar en una Dictadura que reprimía duramente cualquier muestra de disidencia: así, en 1943, “*he went so far as to set up polling places in the street to elect the directors of the trade school he had founded*» (Molina, 2011, p. 20). En esa época, la juventud de Mondragón solo podía formarse en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, propiedad de la principal empresa capitalista de la villa de Mondragón. Esta escuela estaba destinada exclusivamente a los hijos y hermanos de los trabajadores de la empresa (y tan solo a un número reducido de ellos). Arizmendiarieta intentó inicialmente facilitar a otros jóvenes el acceso a la Escuela de Aprendices, pero frente a la negativa de la Unión Cerrajera, decidió crear en 1943 una escuela popular, democrática y abierta conocida popularmente como *Eskola* y el antecedente de lo que hoy día es la Facultad de Ingeniería de MU denominada *Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*.

La creación de *Eskola* se dio más de una década antes de la creación de la primera cooperativa industrial de esta experiencia, ULGOR, que más tarde tomó el nombre de Fagor Electrodomésticos. ULGOR se fundó en 1956 impulsada por cinco jóvenes que previamente se habían formado en *Eskola*. Esto muestra el tipo de sinergias que iban a generarse entre *Eskola* y las cooperativas. Ya, en 1970, Quintin García afirmó en su tesis doctoral que «*à Mondragon, la coopération naît dans les salles de l'Ecole et ensuite l'éducation et la coopération continueront à s'aider mutuellement*» (1970, p. 67). *Eskola* comenzó ofreciendo estudios de oficialía industrial en la especialidad de mecánica y fue ampliando su oferta con nuevas especialidades como electricidad y, más tarde, electrónica y química. Además, 1958, se produce un hito importante para la sociedad de la época con la primera promoción de mujeres en estudios de oficialía industrial (Elorza, 2011, p. 22). La enseñanza era gratuita para los alumnos que compaginaban estudios (seis horas diarias) con trabajo en alguna de las fábricas de las cooperativas (cuatro horas diarias). Esta fórmula de alternancia estudio-trabajo se desarrolla gracias a la creación, en 1966, de ALECOP (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) donde los alumnos obtienen ingresos para financiar sus estudios y adquieren experiencia en un entorno laboral real. Además, como socios/as de la cooperativa, participan en el gobierno de ésta. Como nos expresó uno de sus exdirectores, Arizmendiarieta tenía clara la idea originaria de estas instituciones:

Don Jose María [Arizmendiarieta] tenían una idea clara, es decir, dar igualdad de oportunidades a todas las personas para formarse. Este fue nuestro *leitmotiv* inicial. La igualdad de oportunidades era la esencia. La

democratización del poder a través de la socialización del saber. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

En un momento político y social complicado, este tipo de iniciativas despertaban fácilmente las sospechas del Régimen. Por ello, gran parte de las cooperativas de Mondragon, tuvieron que desarrollarse aprovechando las «ventanas de oportunidad» (Molina, 2011, p. 21) que ofrecía de instituciones ligadas a la Iglesia católica. Esto sucedió también en el caso de *Eskola*. Uno de los primeros directores de la misma expresó de forma clara esa vocación comunitaria:

La escuela de Mondragón empezó el año 1943 siendo una obra de la Acción Católica, bajo la tutela de la Iglesia, no impulsado, sino bajo la tutela. No había otra forma... En aquella época, de la Dictadura, no había otra forma de conseguir el reconocimiento salvo con la Iglesia. Pero desde el primer momento, Don José María tenía las ideas claras: esto no es una obra de la Iglesia, es una obra del pueblo. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

Eskola se constituye en asociación en 1948 y se transforma en cooperativa en 1962. En 1968, gracias a los contactos de Arizmendiarieta, logró el reconocimiento oficial como Escuela de Peritos, lo que le permitió impartir enseñanzas técnicas de grado medio. En 1976 se convierte en Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial y en 1977 fue adscrita a la Universidad del País Vasco.

2.2. *Irakasle Eskola* (actual Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de MU)

Otra de las expresiones sociales más activa de ese período inicial fueron las ikastolas. Las ikastolas empiezan a surgir en diferentes comarcas de Euskal Herria para ofrecer una educación en euskera, avanzada pedagógicamente y con el compromiso colectivo de la comunidad⁵. En la comarca de Debagoiena, las ikastolas demandaban profesorado titulado en euskera y que implementara métodos de enseñanza innovadores. En este contexto, *Hezibide*, la asociación que aglutinaba las cooperativas de enseñanza de esta comarca, funda en 1976 la Escuela de Magisterio de Eskoriatza: *Irakasle Eskola*. Esta comienza su actividad como escuela adscrita a

⁵ Para un desarrollo completo de estas escuelas cooperativas cuya lengua vehicular era el euskera puede consultarse la obra que estas publicaron (Iza, 2011).

la Universidad Pontificia de Salamanca y unos años más tarde a la Universidad del País Vasco. En 1980, *Irakasle Eskola* se transforma en cooperativa y en 1997 se convierte en Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea o *HUHEZI* en sus siglas en euskera (para ampliar información sobre la historia de esta facultad *vid.* Ramirez de Okariz, 2017).

2.3. *Escuela Técnica Empresarial de Oñati (actual Facultad de Empresariales de MU)*

Como hemos mencionado previamente, ULGOR, primera cooperativa de Mondragon, se funda en 1956. Las condiciones económicas de la autarquía franquista permitían un rápido crecimiento empresarial basado en una alta demanda interna. Esto permitía a las cooperativas industriales incorporar gran número de socios cada año. El inicio de las exportaciones mejoró aún más los resultados económicos y con ello las posibilidades de ampliar la masa social. La plantilla de ULGOR, sólo en el ejercicio 1967-1968, se duplicó pasando de 900 a 1795 socios (García, 1970, p. 82). En este contexto, además, numerosas cooperativas industriales, agrarias y de consumo se fueron creando por diferentes comarcas de Euskal Herria. Su desarrollo requerirá cuadros directivos y administrativos que tenían que emerger de la propia base social cooperativa. Siguiendo la idea de que era necesario capacitar a las personas para lograr su autonomía y el ejemplo de algunas experiencias anteriores, se fundó, en los años 60, una Escuela Técnico-Administrativa (Azpiazu, 2010). La Escuela se reconoce formalmente en el año 1973 y pasa a denominarse Escuela Técnica Empresarial de Oñati o ETEO, por sus siglas, que se constituirá como cooperativa el mismo año que la *Irakasle Eskola*, en 1980. En 1995 adquiere el nombre de MU *Enpresagintza*.

2.4. *La consolidación de un proyecto conjunto: Mondragon Unibertsitatea*

La Escuela Profesional, *Eskola*, funcionó como asociación desde 1948 con mecanismos de toma de decisión democráticos. La fórmula cooperativa se adoptó, como sucedió con las cooperativas industriales, previo proceso de reflexión colectiva sobre el papel de los diferentes *stakeholders* de la Escuela. En 1962, esta asociación se transformó en cooperativa con un intenso debate sobre qué tipo de cooperativa debía ser. Surge la idea, entonces, de generar una estructura mixta compuesta por «tres fuerzas que se complementan: los que viven el «inmediato», los/

as alumnos/as o usuarios/as; los que desarrollan la actividad profesional, los/as socios/as de trabajo; y el contrapeso de una fuerza social que apoye la estructura en la sociedad y en una visión estratégica de país»⁶. Se generó, de esta forma, una gobernanza *multistakeholder* que sentó las bases del modelo cooperativo vigente actualmente de tres facultades-cooperativas (*Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*, *Enpresagintza* y *HUHEZI*).

El modelo de gobernanza *multistakeholder* de MU, que analizaremos a continuación, surge ya en los inicios de esta experiencia dotando a cada uno de esos cuerpos sociales —estudiantes, trabajadores/as y comunidad— de un tercio del poder de voto y de la representación. Como decíamos, la fórmula original parece que fue establecida en los inicios, como un «proceso natural» fruto de la reflexión colectiva sobre el papel de cada uno de los grupos sociales implicados⁷. El modelo de crecimiento por «imitación inducida» que desarrolló la ECM (Larrañaga, 1998, p. 138) se extendió a las cooperativas educativas que fueron creando otras instituciones educativas en comarcas altamente cooperativizadas como Lea-Artibai o Goierri⁸. Estos territorios disponían de escuelas técnicas de nivel inferior, relegando la formación superior a las escuelas universitarias que, más adelante, conformarían Mondragon Unibertsitatea.

La idea arizmendiana de que la Educación era el pilar básico de la cooperación, o en sus términos «socializar el saber para democratizar el poder» (Otalora, 1999, p. 82), aparece de forma reiterada en las entrevistas realizadas. Las escuelas universitarias cooperativas responden de forma autogestionada a diferentes necesidades relacionadas con la educación y la ampliación de oportunidades. El surgimiento de la estructura universitaria si bien no fue un objetivo *ab initio*, es una consecuencia lógica de las necesidades que se generan en el propio ecosistema cooperativo de Mondragon, y de la evolución de las escuelas universitarias.

Con el fin de la Dictadura, en 1979, se aprueba el Estatuto de Autonomía del País Vasco otorgando una serie de competencias que permitieron fundar, en 1980, la Universidad del País Vasco (EHU). Esta universidad pública asumió la adscripción (no la titularidad) de las escuelas universitarias de Mondragon hasta 1997, año en que estas escuelas con forma jurídica de cooperativas confluyen para devenir en una estructura propia: Mondragon Unibertsitatea, universidad cooperativa de segundo grado.

⁶ Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025.

⁷ Exrector de MU, febrero de 2025.

⁸ Lea-Artibai es una comarca de Bizkaia, donde se sitúa el pueblo natal de Arizmendi-rieta. El Goierri es una comarca del interior de Gipuzkoa, limítrofe con la de Arrasate.

Mondragon Unibertsitatea se reconoció formalmente *ex lege* mediante la Ley 4/1997, de 30 de mayo, de reconocimiento de la Universidad «Mondragon Unibertsitatea S. Coop.». El propio preámbulo de la Ley situaba MU en un contexto socio-histórico muy concreto, el de la Experiencia Cooperativa de Mondragon.

La Universidad «Mondragon Unibertsitatea» es un fruto más de la llamada «Experiencia Cooperativa de Mondragon». En los estatutos por los que se ha de regir se define como una institución enmarcada en la filosofía cooperativa cuyo objetivo es la capacitación de sus alumnos para el ejercicio de actividades profesionales y la contribución al desarrollo y al progreso social, cultural y económico de la sociedad vasca, así como el desarrollo personal de los colectivos implicados en la comunidad universitaria. (Preámbulo de la Ley 4/1997).

La estructura jurídica básica de Mondragon Unibertsitatea no ha cambiado desde entonces, puesto que cada escuela cooperativa se convirtió en una de las tres facultades que actualmente conforman MU, que se convertiría así en una cooperativa de ulterior grado particular⁹. La única modificación sustantiva en este esquema organizativo tripartito se dio con la incorporación, de una cuarta facultad, el *Basque Culinary Center*, una fundación creada en 2011 con sede en Donostia, como un proyecto estratégico en torno a la gastronomía y las ciencias alimentarias en una región ya conocida por sus altos estándares de calidad gastronómica internacional. Nos detendremos en las siguientes líneas en la estructura jurídica de MU y la de sus facultades, porque reviste un interés notable para comprender el funcionamiento global de esta iniciativa del ámbito educativo.

3. Estructura Jurídica

MONDRAGON está conformada por cooperativas que operan en diferentes sectores de actividad (Industria, Consumo, Educación, Agricultura, Finanzas...). Una de las particularidades de estas cooperativas es que en todas ellas las personas trabajadoras asumen la condición de socios/as trabajadores o socios/as de trabajo. No obstante, podemos hacer una in-

⁹ MU es *stricto sensu* una cooperativa de tercer grado, y no de segundo, debido a que una de las cooperativas socias —*Enpresagintza*— es, a su vez, una cooperativa de segundo grado que agrupa dos cooperativas. Sin embargo, para facilitar la comprensión de los elementos básicos de gobernanza, nos referiremos a MU como una cooperativa de segundo grado y a *Enpresagintza* como una única cooperativa-facultad.

interesante precisión. Mientras que las cooperativas industriales, en tanto que cooperativas de trabajo asociado están compuestas por un solo tipo de personas socias —los/as socios/as trabajadores/as— encontramos también otro grupo de cooperativas con una composición mixta o *multistakeholder* en la que coexisten diferentes tipos de personas socias: socios/as de trabajo, socios/as usuarios/as y socios/as colaboradores/as. Bajo la denominación de cooperativas integrales o *multistakeholders* (Imaz *et al.*, 2023) la organización de estas entidades se distingue claramente de las cooperativas de trabajo asociado industriales al implicar a un número mayor de agentes, aunque estas últimas sean, paradójicamente, las más conocidas y estudiadas de la Experiencia Cooperativa de Mondragon.

En ese sentido, es importante señalar esta diferenciación, puesto que sus implicaciones prácticas en la gobernanza no son menores. Como hemos venido señalando, Mondragon Unibertsitatea es una universidad que agrupa cuatro facultades diferentes (tres tienen forma jurídica de cooperativa y la cuarta es una fundación). La estructura jurídica de la universidad, a la que nos referiremos como *Mondragon Unibertsitatea, S. Coop.*, o MU, es la cooperativa de segundo grado que agrupa a estas tres facultades-cooperativas y a la facultad-fundación.

Este modelo, de marcado carácter *multistakeholder*, incorpora diferentes cuerpos interesados en las bases societarias de la organización que participan en la gobernanza de cada una de las facultades. La participación de cada uno de los grupos de socios/as es paritaria, es decir, el derecho de voto en la Asamblea General y el Consejo Rector —órgano de administración y representación— es de un tercio para cada grupo de socios. De esta forma en las facultades-cooperativas el estudiantado, como personas socias «usuarias», eligen cuatro miembros del Consejo Rector, las personas socias de trabajo otros cuatro; y, por último, las entidades socias colaboradoras, que aportan una visión comunitaria del proyecto, tienen igualmente cuatro representantes en este órgano. El Patronato de la facultad de Ciencias Gastronómicas está compuesto por agentes gubernamentales, sociedades de capital, cooperativas del Grupo Mondragon, la propia Mondragon Unibertsitatea y chefs vascos de reconocido prestigio. La lógica societaria de esta cooperativa integral se puede representar de forma gráfica como se muestra en el Gráfico 1.

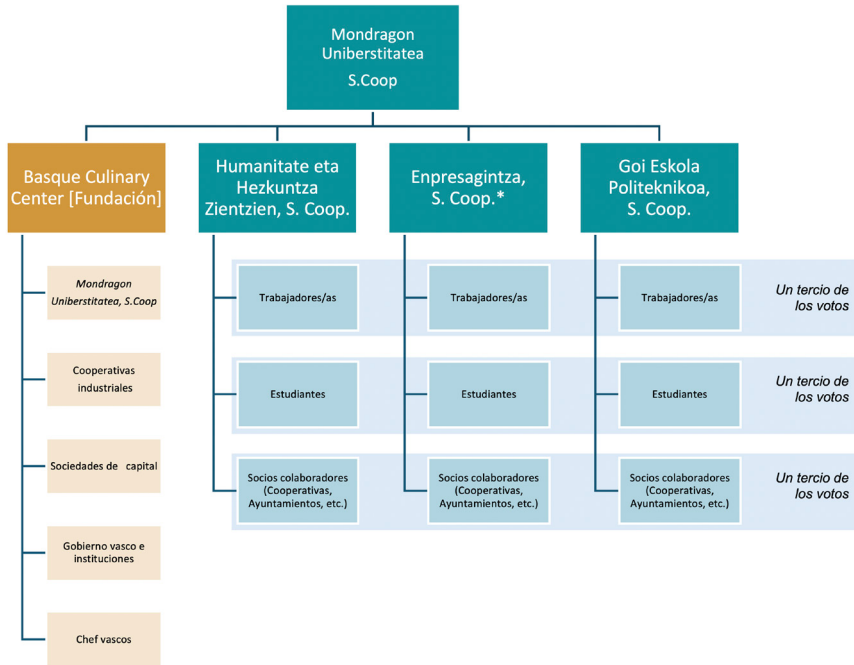


Gráfico 1.

Estructura societaria de Mondragon Unibertsitatea. Fuente: Elaboración propia.

La organización interna de cada cooperativa es similar a la de otras cooperativas de MONDRAGON y viene determinada por la normativa jurídica de aplicación (*Ley 11/2019 de Cooperativas de Euskadi y Ley Foral 14/2006 de Cooperativas de Navarra*), por las Normas Congressuales de MONDRAGON —de obligado cumplimiento por todas las cooperativas que de forma autónoma y soberana deciden formar parte del grupo— y por los Estatutos Sociales de las mismas. La particularidad de las cooperativas *multistakeholder* no es tanto una cuestión de composición orgánica, sino que se debe al funcionamiento mismo de esos órganos sociales de composición diversa. Así, los principales órganos de las cooperativas de MU son la Asamblea General, el Consejo Rector y el Consejo de Dirección.

Por un lado, la Asamblea General de cada una de las facultades-cooperativas es la reunión de las personas socias —de trabajo, usuarias (alumnado) y colaboradoras— constituida para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia. Está presidida por el presidente

del Consejo Rector. El Consejo Rector es un órgano colegiado compuesto, como hemos mencionado, por doce miembros elegidos por la Asamblea General de socios/as (cuatro representantes por cada grupo de socios). El Consejo Social es un órgano consultivo y de representación de los trabajadores y, por ello, es elegido exclusivamente por este cuerpo social. Además, existe un Consejo de Dirección, conformado por los directores de cada área, que está liderado por el Decano o la Decana. El decano es nombrado y, en su caso, cesado por el Consejo Rector. A su vez, la estructura de Mondragon Unibertsitatea, dispone de los mismos órganos de gobierno.

Así, la Asamblea General de MU está formada por un total de 30 representantes de las cooperativas-socias (cooperativas de «base»)¹⁰; por los representantes de los socios de trabajo de la Cooperativa *Mondragon Unibertsitatea S. Coop*¹¹; y por los representantes de los socios colaboradores. El Consejo Rector de MU, órgano de representación, gobierno y gestión de la universidad, está constituido por diecisiete miembros titulares elegidos para un periodo de cuatro años. De entre ellos, tres ostentan la Presidencia, Vicepresidencia y Secretaría. Actualmente, el presidente de Mondragon Unibertsitatea es el director general de Laboral Kutxa, banco cooperativo de MONDRAGON, lo que ejemplifica la cercanía que tiene la Universidad con el ecosistema cooperativo y el compromiso de Laboral Kutxa con el proyecto educativo. Entre los miembros del Consejo Rector, doce personas son designadas por los Consejos Rectores de las cooperativas de base en proporción a su número de socios de trabajo. Las cinco personas restantes pueden ser designadas por los consejeros rectores electos entre personas capacitadas que pueden ser, o no, miembro de alguna cooperativa socia. A las reuniones del Consejo Rector asisten, además, el rector y la secretaria general de la universidad. Todas las decisiones del Consejo Rector son, en su ámbito de competencia, de obligado cumplimiento para las personas y órganos de *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.*, así como para las cooperativas de base. El Consejo Rector posee, por delegación de las cooperativas y la Asamblea general, amplias facultades en el ámbito de la gestión y decisión de la cooperativa de segundo grado. Por ejemplo, corresponde al Consejo Rector nombrar la Dirección General y, a propuesta de éste, al rector/a, vicerrectores/as y secretario/a general. El Consejo de Dirección de MU está compuesto por los tres decanos, el director de la

¹⁰ La distribución del número de representantes por cada Facultad es proporcional al número de personas socias de trabajo de cada una de ellas, con un mínimo cinco representantes por cada facultad, que son elegidos por el Consejo Rector de cada cooperativa.

¹¹ Estos son los socios de trabajo de *MU S. Coop.*, no los socios de trabajo de todas las cooperativas de base. El conjunto de los votos de las personas socias de trabajo no podrá ser superior al 5% del total de los votos.

Fundación, el rector, el vicerrector, y la secretaria General. El resumen visual de la estructura de este complejo esquema organizativo es el que se representa en el Gráfico 2.

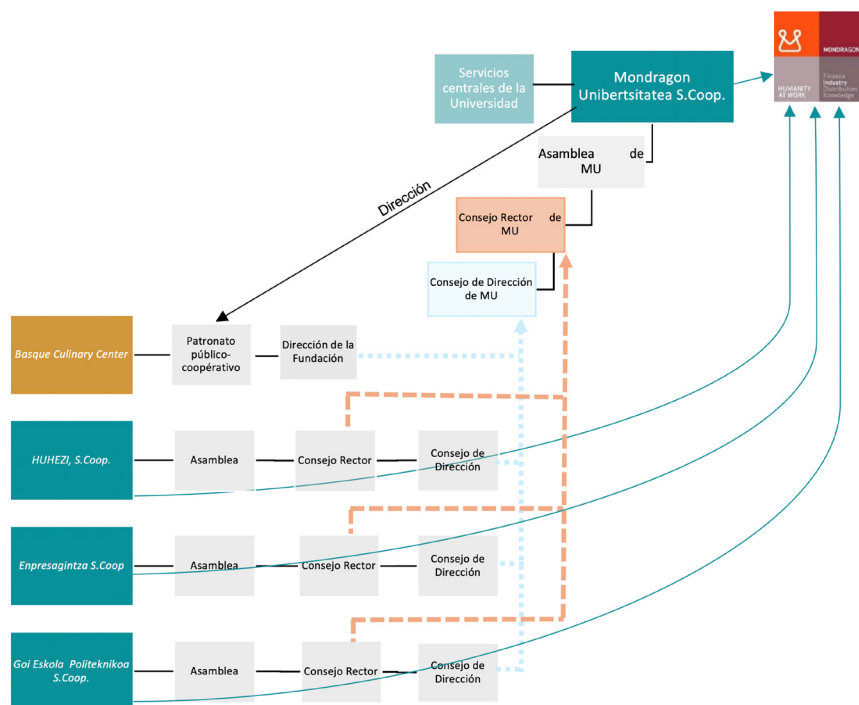


Gráfico 2.

Estructura societaria de Mondragon Unibertsitatea. Fuente: Elaboración propia.

Tanto las cooperativas de base como la propia MU forman parte de MONDRAGON. Este ecosistema cooperativo constituye una estructura de relaciones de intercooperación que se concretan en mecanismos de solidaridad como la generación de fondos comunes, la reubicación de personal de unas cooperativas en otras o la reconversión de resultados (*i.e.* la compensación de parte de las pérdidas y las ganancias de las cooperativas entre sí). MONDRAGON se estructura en cuatro grandes Áreas —Industria, Distribución, Finanzas y Conocimiento—. Aunque históricamente las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragon se vincularon entre sí a través su asociación a Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa) y sobre una estructura de base territorial; a partir de 1991,

con la creación de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC), la organización del grupo se estableció a partir de una base sectorial.

MONDRAGON cuenta con un Congreso Cooperativo (equivalente a una Asamblea General en una cooperativa de base), al que acuden representantes de cada cooperativa asociada en un número variable en función del número de personas socias de trabajo. La Comisión Permanente (equivalente al Consejo Rector en una cooperativa) es el máximo órgano entre congresos y su misión es impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el pleno del Congreso, la evolución empresarial de MONDRAGON y la gestión del Consejo General (órgano equivalente al Consejo de Dirección de una cooperativa). De forma gráfica, este ecosistema puede representarse como se muestra en el siguiente gráfico.

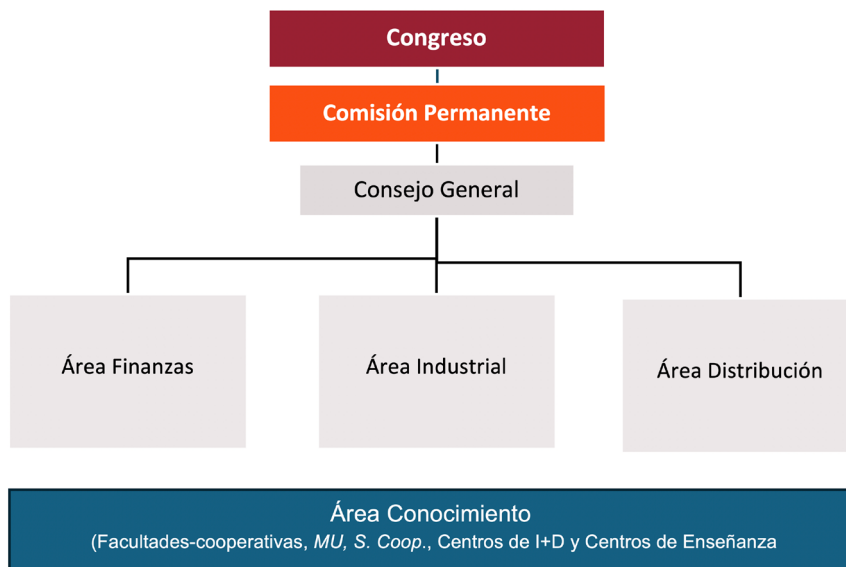


Gráfico 3.

Estructura orgánica de MONDRAGON. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar en el Gráfico 3, el Área Conocimiento está conformada por las tres facultades —cooperativas autónomas y soberanas—, la propia universidad, *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.*, así como otros centros de enseñanza y centros de investigación. Todas las cooperativas de esta División, además del sector de actividad comparten una gobernanza *multistakeholder* y el hecho de ser cooperativas sin ánimo de lucro. Pese a ca-

recer de fin lucrativo, las cooperativas deben ser solventes económicamente concurriendo en el mercado, lo que es particularmente relevante en el caso de MU. La financiación de la Universidad proviene principalmente de las matriculas de los socios usuarios, es decir, de los alumnos. Esta doble condición, de cooperativa sin ánimo de lucro pero con un proyecto socio-empresarial viable es una paradoja señalada con anterioridad: “*MU is run according to a profit-oriented business logic, but always following the premise of being a not-for-profit entity*” (Wright *et al.*, 2011, p. 46).

La particularidad en el caso de MU es que tanto las cooperativas de base como la cooperativa de ulterior grado, *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.* están asociadas a MONDRAGON, teniendo una representación particular como cooperativas de base y, otra, como cooperativa de segundo grado (como hemos señalado en el Gráfico 2). Otra de sus particularidades es su distribución territorial comparada, alejada de los principales núcleos urbanos y muy distribuida en zonas con alta densidad cooperativa. Esto no es casual, responde a una relación particular, a veces expresada de forma simbiótica, del cooperativismo vasco con el propio territorio (De la Fuente, 2024a, p. 483). Así, la distribución territorial de la División Conocimiento del MONDRAGON en el País Vasco es la que sigue (en verde, los centros de MU).



Gráfico 4.

Distribución territorial de los centros formativos de la División Conocimiento de MONDRAGON. Fuente: (Otalora, 2024).

En ese sentido, MU no puede enmarcarse en el conjunto de universidades privadas del *nonprofit sector* como las anglosajonas Harvard u Oxford (Schukoske, 2004) pero tampoco se corresponde, por su nivel de formalización, con otras experiencias universitarias populares, comunitarias o autogestionarias que han surgido dentro del movimiento de Economía Social y Solidaria. La estructura societaria, orgánica y de intercooperación de Mondragon Unibertsitatea hace de esta universidad un caso único y particular en el mundo¹². “*Among its unique features are flat hierarchies and forms of self-management, community engagement and student participation built on an overall concept of solidarity of the stakeholders*” (Wright *et al.*, 2011, p. 38). El modelo de MU es singular por ser una universidad cogobernada de forma democrática por las personas socias de trabajo y otros grupos de interés a través de un modelo de gobernanza e intercooperación propio, y por su integración como proyecto socio-empresarial en el seno de MONDRAGON. En concreto, el caso de MU es especialmente paradigmático por dos razones. En primer lugar, y como hemos venido subrayando, porque se trata de una cooperativa de segundo grado, compuesta por cooperativas de base que agrupan diferentes *stakeholders* (estudiantes, personas trabajadoras, cooperativas industriales, ayuntamientos y otras socias colaboradoras). Esto provoca que en estas estructuras surja de forma natural el debate sobre el nivel de autonomía/dependencia de cada uno de los niveles frente al resto. En segundo lugar, porque su sector, el de la educación superior, es especialmente complejo. La presión académico-normativa y la tensión entre un sistema meritocrático-jerárquico y un planteamiento horizontal-cooperativo está latente desde los orígenes de la Universidad.

Había gente que entendía que tenía que ser una universidad única y centralizada. Otros considerábamos que cada una tenía que tener su propia personalidad y, con su propia responsabilidad, económica, de los profesores. Entendíamos que la universidad como agente titular debía ser la entidad de segundo grado y como elemento de reflexión a largo plazo. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

Tal como veremos a continuación, la tensión entre autonomía e integración organizacional que se intuye en la cita precedente será un ele-

¹² Existen otras universidades con el título de cooperativas como La Florida en València (España) o la Universidad Cooperativa de Colombia en Bogotá (Colombia), pero ninguna de ellas son cooperativas de trabajo asociado o cooperativas donde todos los participantes sean miembros de los órganos de gobierno.

mento clave en el surgimiento y consolidación del proyecto de MU. Lo que nos lleva a pensar en los elementos diferenciales de este modelo cooperativo.

4. Autonomía cooperativa y jerarquía del sistema universitario

Al preguntarnos las razones por las cuales MU mantuvo su modelo cooperativo y no se integró en el modelo público, muchos entrevistados aluden a un diferencial, ligado al hecho cooperativo. El modelo de MU, como en otras experiencias cooperativas vascas, defiende una tercera vía entre lo privado y lo público. En las cooperativas industriales la idea original de un modelo intermedio entre el socialismo estatalizante y el liberalismo capitalista fue un punto de partida ampliamente reconocido (Ortega, 2021). No obstante, esas cooperativas ven hoy esos fundamentos morales en cuestión, debido a los cambios externos, pero también a causa de sus propias transformaciones internas (Azkarraga, 2007, p. 279). El caso de Mondragon Unibertsitatea es más complejo, puesto que su génesis bebió de un relato emancipador en el cual la educación contribuía a generar sociedades y personas más autogestionadas. Sin embargo, hoy día no puede eludir las transformaciones, tensiones y lógicas que imperan en el ámbito de la educación superior. Las instituciones educativas cooperativas, también las de educación superior, se hallan frente a una falsa dicotomía entre el sector público y el privado por lo que es más necesario que nunca pensar en un marco teórico más sólido para ellas (Neary & Winn, 2017, p. 44-45). Como señalan numerosos entrevistados, la piedra angular de este diferencial es la gobernanza.

Yo creo que el primer diferencial es el hecho de ser una cooperativa. Y dentro de esa condición de cooperativa, que es una cooperativa que tiene sus señas de identidad. En ese sentido, me parece que existe... una gobernanza lógica, que hace más compleja la organización, porque luego cada facultad tenemos nuestra capacidad de decisión, nuestro ámbito de decisión. Y en esa lógica de autogobierno, a la vez, hay pocas cosas que afecten a nuestra autonomía. Eso también tiene un valor añadido. (Miembro del Consejo de Dirección de MU y de una Facultad, entrevista online, 24 de marzo de 2025; traducción propia del original en euskera).

La gobernanza cooperativa ha permitido una «cultura de facultad» mucho más sólida que en otros entornos universitarios. La adaptación de cada Facultad a las necesidades del territorio ha generado que cada fa-

cultad plantee su propia línea pedagógica, así como una intervención socioeducativa y una estrategia empresarial específicas. Esta cultura singular de cada facultad, con sus respectivos *savoir-faires*, ha facilitado la generación de identidades particulares que han dificultado la generación de una identidad común de MU. De la misma forma, (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024, p. 2022) concluyeron en su análisis sobre la generación de *entrepreneurial behaviors* en la Facultad de Ingeniería de MU que algunos de los elementos claves de la gobernanza de la Universidad han sido la visión el compromiso a largo plazo animado por la propiedad compartida y la responsabilidad sobre el desarrollo del territorio¹³.

El hecho de ser personas trabajadoras y al mismo tiempo socias, participar en la gobernanza y compartir el proyecto pedagógico ha favorecido la generación de vínculos de pertenencia más intensos con relación a las cooperativas de base, fortaleciendo la lógica de la autonomía y autogobierno en cada cooperativa. En ese proceso, que podemos denominar de «confluencia imperfecta», la gobernanza se ha revelado como fundamental. Así, un miembro del Consejo de Dirección de MU nos habló de cómo ese debate había surgido desde los inicios de la creación de la Universidad.

En ese momento había tensiones por hacer una [única] cooperativa o por el modelo de gobernanza que tenemos hoy en día. Pero MU apostó por este modelo de gobernanza compartida. Y yo creo, y por eso digo, que la evolución de la Universidad no se podría entender si no se hubiera apostado realmente por ese modelo de gobernanza. Miembro del Consejo de Dirección de MU, 17 de febrero de 2025; **traducción propia del original en euskera**).

La dificultad ha recaído, en el seno de MU, en generar procesos y mecanismos de decisión propios del sistema cooperativo que sean funcionales en un sector de actividad como el universitario. Además, con el reto añadido de que MU tiene que ser un proyecto socio-empresarial viable. Conjugar una respuesta adecuada a las necesidades del entorno y ser rentables económicamente es un juego de equilibrios multinivel en el cual cada espacio de decisión ha de hacer su aportación. No podemos detenernos a analizar la dimensión económica de MU y su relación con la gobernanza

¹³ “The analysis revealed three main governance mechanisms that enable cooperative governance to adopt EBs: Commitment to a long-term vision animated by shared ownership and a strong sense of devotion to the development of the region; (2) management tools to enable and encourage staff to actively identify and seize opportunities, including equity participation and incentives; and (3) the practice of linking decisions to the collective participation of stakeholders, which fosters a sense of shared vision and cohesion” (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024, p. 2022).

cooperativa pero emergen cuestiones que pueden subrayarse como futuras líneas de investigación. ¿Qué relación juegan los intereses de cada grupo de actores en la dimensión económica? ¿Cómo se pueden consensuar los intereses económicos aparentemente opuestos de las personas socias trabajadoras y las socias usuarias? ¿Qué papel juegan las cooperativas socias en la orientación académica de la Universidad?

En todo caso, la relación entre las facultades, entre éstas y la estructura de segundo grado y con los ulteriores espacios de intercooperación tiene cierta complejidad normativa. El modelo de gobernanza, cuyas bases fueron establecidas hace más de 50 años, responde a la necesidad de contar con el beneplácito de la comunidad y de las estructuras cooperativas durante todo el proceso de toma de decisiones. Esta participación «de base» ha generado una serie de dinámicas tendentes a conservar la autonomía de cada una de las facultades cooperativas, antes escuelas, frente a una integración coherente con un modelo universitario más vertical. Uno de los miembros del Comité de Dirección entrevistado expresó así, el cambio que representó la creación de MU para estas estructuras. «El principal cambio que supuso la creación de la Universidad fue el de dar este paso de unas escuelas universitarias a UNA Universidad»¹⁴.

No obstante, podemos definir esta relación como una «tensión creativa», puesto que el debate sobre los espacios de decisión y sus competencias se realiza en una gobernanza multiescalar que permite la implicación activa de todos los actores interesados. La gobernanza *multistakeholder* se refleja en la cultura organizativa que permite la autonomía relativa de cada facultad, pese a su integración en un ecosistema de intercooperación fuerte. Esto ha tenido dos claros efectos positivos que difícilmente podremos encontrar en otras instituciones de educación superior, y que constataron Wright, Greenwood y Boden en una visita a la MU:

Por un lado, se demuestra que it is possible to create and manage successful universities that do not involve the exploitation of faculty as passive employees and the treatment of students as mere clients in a fee-for-service educational scheme.

Administrators do not have to dominate universities, nor do they have to consume the lions share of institutional resources. They can be reconceptual-

¹⁴ Miembro del Comité de Dirección de MU, Eskoriatza, 17 de febrero de 2025 (traducción propia del original en euskera). El debate entre autonomía e integración parece ser una constante en la historia de MU, como este mismo entrevistado nos explicó el primer vicerrectorado fue el de Investigación (hoy es un vicerrectorado académico), cosa que generó ciertas tensiones internas: «En la investigación se descubrió inmediatamente que cada facultad quería ser autónoma y, por lo tanto, ese vicerrectorado perdió peso, y se quitó».

ised as facilitators and service providers to the faculty, students, and external constituencies universities serve. (Wright *et al.*, 2011, p. 54).

En ese sentido, es lógico pensar que el éxito de MU ha sido combinar un sistema de gobernanza horizontal que conjuga ejecutividad y autogobierno. Parece una realización extraordinaria, pero debemos pensar que estas estructuras son modelos organizativos ampliamente desarrollados en MONDRAGON. Algunos autores han señalado que las cooperativas pueden tener dificultades en la toma de decisiones eficientes, pero también destacando que una de sus fortalezas es la capacidad de generar estructuras organizativas horizontales con un poder de decisión descentralizado (Bretos & Marcuello, 2017, p. 51). El caso de MU es especialmente paradigmático de este poder de decisión descentralizado. MU, por su compleja estructura orgánica, podía haber generado estructuras ineficientes, pero la combinación de diferentes procesos multinivel de decisión le ha permitido desarrollarse de forma sólida. La particularidad de constituir una universidad con la forma de una cooperativa integral no se debe tanto a un objetivo inicial de las escuelas universitarias, sino a un logro generado, de forma *quasi* espuria, por el desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. La intercooperación en esta Experiencia, y aquí podemos incluir MU, ha sido un factor diferencial del desarrollo del cooperativismo en un mercado globalizado (Retegui & Igartua, 2023), por lo que se hace necesario contextualizar la universidad en estas estructuras de intercooperación. Pero precisamente ese mercado está imponiendo una serie de contradicciones al modelo cooperativo de MU, que analizaremos separadamente.

5. Retos de futuro

En la actualidad, podemos defender que MU es la única universidad cooperativa del mundo con una estructura de gobierno *multistakeholder*. En su entorno, MU convive con otras universidades públicas y privadas. Su gran diferencial se encuentra en cómo la comunidad universitaria, el movimiento cooperativo y la propia sociedad puede participar de la orientación y la toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar esta universidad. Las universidades privadas se orientan hacia propósitos económicos o religiosos, mientras que la universidad pública se guía por objetivos públicos y universales. MU surge, al igual que la mayoría de las experiencias cooperativas, para dar una respuesta a una necesidad, en este caso del ámbito educativo, desde la lógica de la autogestión. En esta lógica se integran todas las partes interesadas: la comunidad o cooperativas que promueven

la iniciativa, los/as trabajadores/as que participan directamente en la actividad, así como los usuarios de ésta. El modelo de MU debe ser analizado de una forma más profunda para ser capaces de socializar este proyecto como una aportación educativa, pedagógica y social relevante, más allá de las fronteras del cooperativismo de MONDRAGON.

En ese sentido, el equilibrio entre autonomía e integración parece ser un elemento fundamental. Esa «tensión creativa» parece apuntarse como una de las claves de MU. Hasta ahora, las facultades han venido desarrollando un proyecto empresarial y pedagógico propio, consensuado entre los diferentes grupos de socios. Estos proyectos se coordinaban *de minimis* en la estructura de segundo grado *Mondragon Unibertsitatea, S. Coop.* Sin embargo, la necesidad de liderar un proyecto conjunto y la complejidad creciente del sector universitario pueden requerir una mayor integración o, cuanto menos, un replanteamiento de algunos procesos que actualmente siguen una lógica *bottom-up* (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024). La ejecutividad y las exigencias cada vez mayores derivadas del Espacio Europeo de Educación Superior y de la internacionalización de la educación superior apuntan hacia el rediseño de los sistemas de gobernanza de MU, pensados hace más de medio siglo. En ese tránsito, hay algunos elementos que se relevan como claves.

En primer lugar, la participación de los/las estudiantes necesita replantearse. En los orígenes de *Eskola*, los estudiantes eran miembros de los órganos de gobierno ejerciendo unos derechos de participación política que tenían vetados en otros ámbitos de su vida en sociedad. Los estudiantes podían codecidir sobre su formación como una forma de empoderamiento colectivo. *Eskola* sirvió, en ese momento histórico, no solo para dotar de unos conocimientos técnicos sólidos a un sector relevante de la juventud, que hasta entonces tan solo tenía acceso a la educación básica, sino también para preparar ideológica y humanísticamente en torno a las posibilidades de la autogestión, la democracia y la transformación social. Este elemento ha sido fundamental, así como poco reseñado, en el desarrollo ulterior de las cooperativas de MONDRAGON. Hoy, sin embargo, los estudiantes no viven en esa realidad social y política, lo que genera cierta falta de interés o la canalización de las demandas políticas hacia otras vías de movilización. Esto, junto con la institucionalización de los mecanismos de democracia interna, ha provocado, paradójicamente, un debilitamiento de la participación de éstos en la gobernanza. La participación activa de los/as estudiantes es por tanto uno de los retos en la gobernanza de las facultades. Asimismo, hay que tener en cuenta que el propio «ciclo vital» de los estudios dificulta la participación proactiva de este colectivo en un proyecto socio-empresarial de alta complejidad.

Junto con el estudiantado, los/las trabajadores/as son el colectivo con una presencia más relevante en la universidad. En ese sentido, las culturas organizativas propias de cada facultad parecen haber generado un sentido de pertenencia sólido hacia la facultad-cooperativa. La identidad cooperativa de las personas socias de trabajo, sin embargo, según se desprende de nuestro trabajo de campo, apenas ha trascendido hacia una identidad común vinculada a MU. En este sentido, MU necesita tejer unos compromisos colectivos más sólidos entre las personas socias de trabajo de cada facultad-cooperativa y la cooperativa de segundo grado. Este reto se releva como fundamental en el futuro porque sin esta cohesión societaria, los modelos de gobernanza ejecutiva pueden generar o ahondar en la desafección identitaria (De la Fuente, 2024a). MU es una cooperativa del sector educativo, por lo que sus socios/as de trabajo tienen mejores oportunidades que las de otros sectores (como el industrial) para generar interacciones más profundas entre ellos. En este sentido, y en términos de cultura cooperativa, MU parece un ecosistema adecuado para fomentar sinergias y relaciones más intensas entre las personas socias de trabajo. Esto, no obstante, dependerá en gran medida de la capacidad de generar proyectos que permitan el desarrollo de esa cultura común y del estilo de liderazgo que se adopte y socialice en MU.

El último de los retos que podemos señalar (y que han señalado los entrevistados) es la situación del euskera. La promoción del euskera ha sido un elemento central del desarrollo en algunas facultades y centros educativos. Sin embargo, la necesaria internacionalización de la universidad, así como el objetivo de llegar a un público más amplio, fuera de las fronteras vascas o de entornos sociolingüísticos donde la presencia del euskera es mayor, pueden hacer peligrar la posición privilegiada que el euskera ha tenido en MU. Un entrevistado nos señaló «sabemos cuál es nuestra identidad y queremos que el euskera tenga una presencia notable. [...] Tenemos que crear espacios de apoyo para el euskera allí donde hace falta»¹⁵. La creación de estos espacios donde se favorezca el euskera puede parecer sencillo en un entorno *euskaldun*, donde mayoritariamente opera MU. Sin embargo, la cuestión reviste cierta complejidad no solo por la propia situación socio-lingüística del euskera sino, también, porque MU ha de ser capaz de abordar sin ambages esta cuestión teniendo en cuenta los intereses de sus *stakeholders*, lo que representa un desafío importante.

Estos son algunos de los retos principales que MU afronta en su futuro cercano. *Eskola* se fundó hace más de 80 años para responder a las necesi-

¹⁵ Miembro del Comité de Dirección de MU, Eskoriatza, 17 de febrero de 2025 (traducción del original en euskera).

dades formativas de una generación que había nacido en un período bélico sin precedentes. Hoy, MU ha tomado el relevo de esas instituciones educativas en un contexto muy diferente. Su «razón de ser» originaria se ve tensionada por unas exigencias normativas y unos estándares internacionales que MU, en tanto que institución de educación superior, debe atender. En un contexto en el que las necesidades formativas no han desaparecido, sino que han evolucionado, es necesario seguir escuchando la voz de la comunidad para decidir sobre el futuro.

6. Conclusiones

En las líneas precedentes hemos tratado de exponer el recorrido de una de las cooperativas del Grupo Mondragon, su universidad. Mondragon Unibertsitatea es un modelo único y particular en el mundo como hemos intentado explicar a largo de estas líneas. Su peculiar sistema de gobernanza responde a una voluntad clara de hacer copartícipe a la sociedad y el territorio en los procesos de educación y formación de la juventud (Rodríguez-Aceves *et al.* p. 2022). El ecosistema cooperativo de Mondragon tiende a ser estudiado por su referencialidad en desarrollar cooperativas de trabajo asociado de gran dimensión y del sector industrial. No obstante, si ampliamos nuestra mirada podemos encontrar interesantes ejemplos fuera de ese sector. Siendo conscientes de que Mondragon Unibertsitatea no puede ser replicada como tal (Wright *et al.*, 2011, p. 55), la experiencia aquí expuesta puede ofrecernos una serie de ideas, modelos de intercooperación y procesos organizativos inspiradores para otros ecosistemas de generación de conocimiento y redes de la Economía Social y Solidaria, como se ha venido señalando (Neary & Winn, 2017); (Cook, 2013, p. 60). El presente artículo ha tratado de realizar una aportación novedosa en la comprensión de las estructuras orgánicas de Mondragon, concretamente su universidad, y de cómo las estructuras cooperativas pueden adoptar mecanismos de decisión multinivel que satisfagan retos sociales de alta complejidad.

Nuestra investigación ha podido demostrar tres principales conclusiones. En primer lugar, hemos de considerar que la creación de un ecosistema universitario interconectado partiendo de un planteamiento inicial de escuelas autogestionadas promovidas por otras cooperativas supuso un desafío importante. Esta reflexión ayuda a evidenciar la transición de MONDRAGON hacia un nuevo momento histórico en el que la exigencia de mayores rentabilidades en el escenario global se vio compensada por altas dosis de inversión social en el territorio. Nuestra investigación no solo ayuda a demostrar la complejidad societaria, organizativa y de intercoope-

ración que representa Mondragon Unibertsitatea, sino que apoya además las investigaciones precedentes que afirman que nos encontramos ante un nuevo ciclo histórico caracterizado, entre otros factores, por una voluntad de enraizar el cooperativismo al territorio (De la Fuente, 2024b). Esta es una de las principales aportaciones de esta investigación.

En segundo lugar, el presente estudio demuestra que el cooperativismo puede responder a sectores de actividad innovadores y con altos niveles de complejidad, como de hecho hace Mondragon Unibertsitatea. Podemos descartar así la idea de que el cooperativismo ha de quedar relegado a ciertos sectores económicos o poco tecnificados. El cooperativismo de MONDRAGON no constituye una excepcionalidad histórica, sino que es el resultado de una trama de intercooperación densa, dinamizada de forma sutil por diferentes instituciones. En su dimensión formativa y de investigación, Mondragon Unibertsitatea es la piedra angular de ese resultado. No obstante, los retos no son menores que en otros sectores económicos. En Mondragon Unibertsitatea, la tensión entre la integración y la autonomía de cada facultad es una realidad latente. Esa tensión que hemos calificado de «creativa» ha servido para generar soluciones originales. No obstante, en un sector de actividad tan complejo como la educación universitaria puede generar dinámicas poco útiles para la toma de decisiones efectivas, así como limitar el potencial para investigar y reflexionar desde una perspectiva interdisciplinaria compartida.

En tercer lugar, podemos afirmar que la estructura jurídica de Mondragon Unibertsitatea es un ecosistema de intercooperación en el cual se ponen en común recursos económicos y diferentes bienes inmateriales orientados a la generación de conocimiento. Este elemento —clave para entender su aportación a la sociedad— apenas ha sido reseñado por la literatura precedente sobre esta experiencia. Mondragon Unibertsitatea, por su propia organización interna, desarrolla su actividad formativa, investigadora y de transferencia de conocimiento integrando la mirada y el trabajo conjunto de los diferentes *stakeholders*. Este elemento diferencial frente al resto de universidades de su entorno puede ser desarrollado con mayor abundamiento en futuras investigaciones ya que apenas ha sido estudiado en profundidad.

Quedan, sin embargo, algunas lagunas que deben ser colmadas. En ese sentido, parece evidente que la mera gobernanza participativa y abierta no es suficiente para generar compromisos colectivos que movilicen activamente a todos los agentes sociales. Mondragon Unibertsitatea se encuentra, en cierto sentido, en una encrucijada entre su razón de ser originaria y las exigencias normativas del sector en el que se encuentra. Aquí, la presión no proviene de la competencia empresarial de un mercado globalizado sino de la necesidad de mantener su vocación humanista y de compromiso

con la transformación social en un escenario en el que la participación de los diferentes agentes sociales debe ser actualizada. La idea de combinar la gestión descentralizada y autónoma con una mayor integración es un reto evidente para el complejo entramado jurídico y societario que conforma esta universidad. Parece necesario generar una cultura compartida más densa y estructurada en torno a un proyecto común para promover sinergias entre diferentes áreas de conocimiento. Unas sinergias cada vez más necesarias en un mundo con retos cada vez más complejos.

Bibliografía

- Altuna, J. (2016). The transformation of society at the centre of a co-operative university's mission. *UNIKE Conference Papers: University Futures, Aarhus University, Copenhagen*.
- Altuna, R., & Urteaga, E. (2014). Los inicios de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (n.º 115), 101-131.
- Azkarraga, J. (2007) *Nor bere patroï: Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Azpiaz, A. (2010). *Historiatik etorkizunera begira = Mirando al futuro desde la historia*. Oñati: Mondragon Unibertsitatea.
- Barandiaran, X., & Lezaun, J. (2017). The Mondragón experience. *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business*, 279-295.
- Boden, R. (2019). Europe: Spain: Spaces of hope: Democratic leadership in a workers' cooperative university in Spain. In *International Perspectives on Leadership in Higher Education* (pp. 46-57). Routledge.
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73.
- Cook, D. (2013). Realising the co-operative University. *A Consultancy Report for the Cooperative College*. Elérhető.
- De la Fuente, M. (2024a). *Socio-Historia del Movimiento Cooperativo en Euskal Herria: Un Nuevo Ciclo para la Identidad Cooperativa Vasca*. Thèse en Cotutelle Internationale présentée Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bordeaux et l'Université du Pays Basque.
- (2024b). Le développement territorial dans l'histoire du coopérativisme. En *Le développement des territoires à la lumière de l'Economie sociale et solidaire* (Patrick Gianfaldoni, Nadine. Richez-Battesti, & Laurent Fraisse), Editions universitaires d'Avignon, Avignon.
- De la Fuente, M. & Uriarte, L. (2025). *Une université coopérative est-elle possible? L'Université de Mondragon, entre l'autonomie et l'intégration*. Comunicación del 24^e Rencontres du RIUESS. Lyon.

- Elorza, A. (coord.) (2011) *Gure maisuak gogoratu/Memorias de una época*. Escuela Profesional de Mondragon.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis*. London: Longman.
- García, Q. (1970). *Les coopératives industrielles de Mondragon*. Paris: Editions Économie et Humanisme Les Éditions Ouvrières.
- Imaz, O., Freundlich, F., & Kanpandegi, A. (2023). The governance of multistakeholder cooperatives in Mondragon: the evolving relationship among purpose, structure and process. In *Humanistic Governance in Democratic Organizations: The Cooperative Difference* (pp. 285-330). Cham: Springer International Publishing
- Iza, I. (2011). *El movimiento de las ikastolas Un pueblo en Marcha (El modelo de ikastola 1960-2010)*. Bilbo/Bilbao: Euskaltzaindia / Euskal Herriko Ikastolak.
- Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta: Azatza (Otalora).
- Martín, L. (2003). El análisis crítico del discurso. Fronteras y exclusión social en los discursos racistas. En L. Íñiguez, *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales* (pp.157-191). Editorial UOC
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales* (n.º 5), 165-180.
- Molina (2011). The Spirituality of Economics: Historical Roots of Mondragon, 1940–1974 En B. Bakaikoa, & E. Albizu (Eds.), *Basque Cooperativism* (pp. 13-34). Reno: Center for Basque Studies, University of Nevada.
- Monasterio, L., Gibert, M., Lazaro, B., Lizartza, A., & Urzelai, B. (2022). Mondragon Team Academy and LEINN Degree: From an Educational Revolution to a Global Social Innovation Inter-cooperation Network. In *Team Academy in Practice* (pp. 117-139). Routledge.
- Neary, M., Valenzuela-Fuentes, K., & Winn, J. (2018). *Co-operative leadership for higher education*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Neary, M & Winn, J. (2017) Beyond Public and Private: A Framework for Co-operative Higher Education. *Open Library of Humanities*, 3(2): 2, pp. 1–36, DOI: <https://doi.org/10.16995/olh.195>
- Oliveri, I. (2012). Mondragon Unibertsitatea: un modelo propio. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 259-268.
- Otalora. (1999). *Pensamientos*. Jakin.
- (2024) *Laboral Kutxa. Zentzua Formazioa*. Documento de trabajo.
- Ortega (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Tesis dirigida a la obtención del título de Doctor en Economía Social por Mondragon Unibertsitatea.
- Ramirez de Okariz, I. (2017) *40 Urtean Euskal Gizartean Eragiten Irakasle Eskola – Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea (HUHEZI)*. Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.

- Retegi, J., & Igartua, J. I. (2023). An analysis of the Mondragon case's competitiveness from a systemic perspective. *Intangible Capital*, 1(4), pp. 513-533. Doi: <https://doi.org/10.3926/ic.2261>.
- Rodríguez-Aceves, L., Couto-Ortega, M., Minola, T. *et al.* Entrepreneurial University governance: The case of a Cooperative University. *J Technol Transf* 49, 2200–2233 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10126-1>
- Schukoske, J. E. (2004). Private Higher Education: A Perspective from the United States. *Private Initiatives in Higher Education*, KB Powar, KL Johar, eds.
- Spivak, G. (2008). Estudios de la Subalternidad. En S. Mezzadra, *Estudios Poscoloniales. Ensayos fundamentales* (pp. 33-68). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Uribetxebarria, M. (2015). En Prólogo, *Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragon* (Cuadernos de Lanki, 10) (pp. 4-6). Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.
- Van Dijk, T. (2001). Critical Discourse Analysis. En D. Schiffrin, D. Tannen, & H. Hamilton, *The Handbook of Discourse Analysis* (pp. 352-371). Oxford: Blackwell.
- Winn, J. (2015). The co-operative university: Labour, property and pedagogy. *Power and Education*, 7(1), 39-55.
- Wright, S., Greenwood, D., & Boden, R. (2011). Report on a field visit to Mondragón University: a cooperative experience/experiment. *Learning and Teaching*, 4(3), 38-56.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.