

El reto de la tercera misión. Una visión desde Mondragon Unibertsitatea

Eugenio Astigarraga.
Mondragon Unibertsitatea.
eastigarraga@mondragon.edu

Andoni Eizagirre.
Mondragon Unibertsitatea.
aeizagirre@mondragon.edu

RESUMEN

Este artículo se centra en la Tercera Misión de las universidades y aclara su sentido y significado en Mondragon Unibertsitatea. En la primera parte, se realiza una aproximación conceptual a la Tercera Misión y se identifican perspectivas que tienen enfoques y finalidades bien distintas. Desde la perspectiva de los autores, la misma debe contemplar tanto los ámbitos de carácter económico (i.e. transferencia tecnológica, impulso a la creación de empresas, investigación colaborativa) como los de carácter social (i.e. mejora de la calidad de vida de las personas, implicación en las problemáticas sociales). En la segunda parte, el artículo se interesa por un aspecto básico de la Tercera Misión, si bien tradicionalmente omitido, que es el cómo las universidades conectan con las demandas y expectativas socio-económicas. Para ello, se realiza una revisión de cómo y en qué aspectos Mondragon Unibertsitatea, como referente de universidad conectada con el resto de la sociedad, ha estado implicada en el desarrollo de la Tercera Misión desde esa mirada amplia que anteriormente se ha mencionado. Este artículo sugiere que, si bien hay un interés creciente por la interacción de la universidad con una variedad de actores, consideraciones, demandas, expectativas y valores que constituyen la sociedad, esa interacción y la calidad de la conectividad en parte son dependientes de la estructura, organización y finalidad de la institución universitaria.

Palabras clave: universidad, relación universidad-sociedad, política universitaria, universidad y empresa.

The challenge of the third mission. A view from Mondragon University

ABSTRACT

This article focuses on the Third Mission of universities, clarifying its meaning and purpose with respect to Mondragon University. Firstly, a conceptual approach to the Third Mission is made, and different perspectives, with very diverse approaches and aims, are identified. From the authors' perspective, this mission must consider both economic (i.e. technological transfer, promotion of entrepreneurship, collaborative research) and social aspects (i.e. improving people's life's quality, involvement in social issues). Secondly, the article emphasises a basic aspect related to the Third Mission, though traditionally omitted, such as the way in which the university connects with the socio-economical demands and expectations. To that end, a revision is carried out to consider what aspects and how Mondragon University, as a reference university connected to society, has been involved in the development of the Third Mission, understood in the previously mentioned broad sense. This article suggests that, even though there is a growing interest in the university's interaction with a variety of actors, considerations, demands, expectations and values that make up society, that interaction and the quality of that connectivity are partly dependent on the structure, organisation and purpose of the university as an institution.

Keywords: university, university-society relationship, university policies, university and business.

1. La problemática caracterización de la Tercera Misión

En las dos últimas décadas se han favorecido aquellas dinámicas de investigación e innovación regidas por criterios prácticos y con una mayor sensibilidad hacia las expectativas socio-económicas, lo que ha desembocado en una creciente exigencia hacia las universidades para que contribuyan al desarrollo económico y social del entorno en que se ubican (Martin 2003).

En este contexto, las interacciones entre la universidad y otros agentes de la sociedad, relacionadas con la generación, validación, aplicación y uso del conocimiento y de las capacidades universitarias fuera del entorno académico, se han incorporado en la misión y función institucional de las universidades (Bonaccorsi y Daraio, 2007). Molas-Gallart (2005) define y comprende como "Tercera Misión" aquellas actividades de las universidades "que se pueden aplicar directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos tanto públicos como privados" (p. 8), lo que engloba una amplia variedad de actividades, "que van desde los esfuerzos de comercialización que concentran gran parte de la atención política hasta el trabajo social e incluso político, como es el caso de los servicios de investigación y asesoramiento a ONGs, a partidos políticos, a organismos parlamentarios, etc." (Molas-Gallart, 2005, p. 10).

Esta definición, que entiende la Tercera Misión como la contribución de la universidad al desarrollo económico y social, es comprehensiva, y encierra interpretaciones diferentes que sugieren conceptualizaciones y actividades constituyentes de la misma que tienen finalidades bien desiguales. Así, la perspectiva tradicional, asume las actividades de vinculación como una prestación de servicios a las empresas basada en el proceso de comercialización tecnológica de los recursos universitarios. Esta interpretación, que reduce la medición a los resultados económicos de las interacciones universidad-empresa, propone la promoción de aquellas funciones universitarias vinculadas a la generación de empresas *spin-off* basadas en los resultados de la investigación de los grupos académicos (nuevos proyectos empresariales y fomento del espíritu empresarial), a la realización de contratos con empresas e industrias en ámbitos de investigación y desarrollo tecnológico (contratos y asesoramiento técnico a

empresas), a la transferencia de conocimientos y de tecnología protegida previamente mediante la gestión de la propiedad industrial (propiedad intelectual), etc. Se trata de un enfoque basado en contratos que impulsa y dinamiza principalmente la economía local y regional, centrándose básicamente en empresas del sector privado.

Una segunda interpretación surge como respuesta a las dificultades manifestadas en los vínculos universidad-empresa. El nuevo conjunto de indicadores amplía el foco a medir la calidad e intensidad de las relaciones de la universidad con las empresas y conocer la demanda existente y potencial (Perkmann et al., 2013). Es decir, esta perspectiva no se limita a medir los resultados y aspira a consolidar nuevas funciones universitarias para la mejora de las dinámicas universidad-empresa. Así, se asiste de manera gradual a la incorporación de los graduados y doctores al tejido social, económico y laboral (capital humano e inserción laboral de los graduados y doctores), así como también a prácticas de alumnos, proyectos fin de carrera y presencia de profesores en las empresas, o a dotaciones de aulas y equipamientos bajo patrocinio, participación en los órganos de las universidades de personas de la empresa, etc. En este sentido, aunque sea de manera menos intensa, los espacios de interrelación universidad-empresa también se vienen ampliando al diseño y evaluación de programas formativos y prácticas, la colaboración en grupos y líneas de investigación, o la participación mixta en centros de investigación y/o tecnológicos.

No obstante, el despliegue del conocimiento y la capacidad de las universidades y los grupos de investigación también se produce más allá del sistema productivo (Brundenius et al., 2017). Así, la interacción de la universidad con el resto de la sociedad incluye un conjunto más diverso de actividades (contratos y asesoramiento con instituciones públicas, comunitarias y privadas), que en algunos casos sugiere la necesidad de un giro epistemológico en la forma de comprender y organizar las interacciones entre el conocimiento académico y la vida comunitaria (Stoecker, 2013). Una dificultad evidente de esta perspectiva es el escaso grado de acuerdo en su definición así como en los indicadores que posibilitan su evaluación (Bölling & Eriksson, 2016), pero viene a demandar una comprensión de la naturaleza y función de las universidades y políticas de vinculación socialmente más robustas.

En todo caso, la naturaleza de las actividades universitarias, sus funciones y propósitos, y de manera muy concreta, las estrategias universitarias están siendo cuestionadas, a la vez que conviven discursos y programas de acción paralelos, que no siempre se articulan de manera convincente (Rosli & Rossi, 2016; Turkan et al., 2016). Una primera crítica que se realiza a la inclusión de la Tercera Misión es que las actividades a desarrollar por el personal universitario se amplían, dando lugar a una mayor dispersión, cuando, progresivamente hay una demanda creciente de focalización y especialización. Se trata de una crítica que no adolece de sentido, más en un contexto de escasez de recursos y diversidad de tareas que competen al personal universitario (Watson et al., 2016). Ahora bien, las actividades de vinculación pueden favorecer interacciones que cultivan y despliegan conocimientos y capacidades en docencia, investigación y formación no reglada, al mismo tiempo que potencian la conectividad y su calidad (por ejemplo, las actividades de asesoría pueden favorecer la incorporación de becarios de investigación, el realineamiento de los proyectos de investigación en curso, y el despliegue del saber adicional en beneficio del alumnado y la calidad del programa de estudios). En este sentido, las actividades de Tercera Misión, no son independientes de las otras misiones y funciones (docencia, investigación, transferencia, gestión, relaciones internacionales) de la universidad, sino que deben estar presentes en todas ellas, impregnándolas, para que sus características e implicaciones sean asumidas y puestas en práctica desde la misma.

Un segundo problema es el referido a que las actividades de vinculación conllevan acciones que no generan recursos económicos, sino que los requieren. Por tanto, o bien se dispone de nuevas fuentes de financiación destinadas a las actividades relativas a la Tercera Misión, o las mismas consumirán parcialmente los recursos que corresponden a las actividades de las otras dos misiones: docencia e

investigación. Tomar la primera vía supone buscar patrocinios externos, bien a partir de mecenazgos, fundaciones, etc., bien a través de la venta de servicios y la comercialización tecnológica de los productos y recursos de que dispone la universidad. Unido a ello, los nuevos diseños organizativos amplían sus órganos decisorios a la participación de nuevos actores sociales y económicos, con implicación de los stakeholders y con un sistema de rendición de cuentas (Fumasoli et al., 2014). No obstante, estas distintas vías están siendo cuestionadas por ser potencialmente restrictivas en relación con la libertad de cátedra; impulsar una función mercantil que es vista como “ajena” a la universidad –generalmente, entidad sin ánimo de lucro–; favorecer la “desviación” del quehacer universitario en relación con la docencia y la investigación; requerir la asunción de acuerdos y compromisos ajenos a la dinámica –y, quizás a la ética– universitaria (Elzinga, 2010). La segunda vía, repartir los recursos correspondientes a docencia e investigación entre las tres misiones, requiere una re-conceptualización profunda de la misión de la Universidad. Todo ello indica que hay una tensión de base (Ziman, 1998), entre una concepción de la universidad cuyo principal énfasis está en la libertad e independencia de la investigación académica con el objetivo de “generación de conocimiento por su propio bien”, y otra que asocia el rol de la universidad a ser una fuente de conocimiento que es una condición para el desarrollo económico y social.

De todas formas, y si bien cada vez somos más conscientes de las diferencias existentes en cuanto a la tipología de las universidades (Laredo, 2007), podemos ver que la mayoría de ellas –en mayor o menor medida– participan en actividades que pueden considerarse de Tercera Misión, ofreciendo servicios y recursos a las instituciones (empresas privadas, entes públicos, sindicatos, asociaciones gremiales) de su entorno. Aunque sea de una manera desigual y relativa, este interés por el impacto en el resto de la sociedad se puede advertir en las continuas reformas por abordar el encaje de la universidad y sus misiones, en las economías competitivas basadas en el conocimiento (Jessop et al., 2008). Siendo esto así, la institución universitaria, sometida al interés por aunar los criterios de excelencia científica y relevancia social (Rip, 2004), está transitando a formas de producción de conocimiento y a modelos de evaluación instrumentalizados por intereses concurrentes y racionalidades diferentes.

2. La Tercera Misión en Mondragon Unibertsitatea

El reconocimiento de un rol más estratégico de las universidades en los procesos de desarrollo económico y social, indica un alineamiento más fuerte de la universidad y el territorio en el que se sitúa. En esta perspectiva la universidad tiene un alto grado de compromiso con el territorio y su desarrollo, se concibe como una fuente de conocimiento que es un requisito para el crecimiento económico y óptimo desarrollo, participa de manera activa en la configuración de las redes de aprendizaje y alinea sus propias estrategias a las necesidades del territorio (Audretsch, 2013). En este apartado nos centramos en el caso de Mondragon Unibertsitatea (MU), con el objetivo de comprender *cómo* una institución académica desempeña ese papel orientado a incidir en el desarrollo del territorio.

2.1 Contexto y antecedentes

Los inicios de MU pueden situarse en 1941, con la llegada a Mondragón de un sacerdote –Don José María Arizmendiarieta–, propulsor y catalizador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (Altuna, 2008), que influido por el pensamiento personalista (Azurmendi, 1992), promueve una concepción autogestionada de la organización del trabajo y asume la educación como el soporte sobre el que debe pilotar todo proceso de desarrollo personal y comunitario.

En este contexto, hay que resaltar el papel de la propia Escuela Politécnica Superior en la generación y promoción de otras entidades cooperativas, en respuesta a la preocupación constante que destacan sus planes de gestión sobre el trabajo de los jóvenes, la creación de empresas, las distintas necesidades formativas, la actividad promotora de empresas, o la formación permanente, entre otras. Un primer caso,

es Alecop S. Coop. [Actividad Laboral Escolar Cooperativa] (1966), que se creó para que una empresa propia regule y formalice el régimen de estudio y trabajo de los alumnos. La Escuela Politécnica Superior, constituida en 1943 en la asociación Liga de Educación y Cultura, impulsó desde sus orígenes que los estudiantes compaginen estudio y trabajo en jornada total de diez horas, pero el aumento del alumnado provocó la creación de ALECOP. Esta entidad cooperativa, que ofrece una ocupación de media jornada a los alumnos, valiéndose de la ayuda de un personal fijo, ha servido para ampliar la oportunidad de la gente para costear los estudios formativos y para facilitar a los estudiantes un contacto real con la empresa y conocer la figura de socio cooperativista y de profesional de una empresa.

Un segundo caso, es Ikerlan (1974), el primer centro de investigación del Grupo Mondragón, laboratorio de investigación industrial al servicio de las diferentes cooperativas fundada con la misión de colaborar a través de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en la renovación industrial y organizativa de las empresas, que ha consolidado una relación directa con la Escuela Politécnica (estancias de profesores de la Escuela en Ikerlan, impartición de clases por parte de algunos investigadores de Ikerlan en Escuela en materias muy especializadas, el trabajo de los estudiantes en el centro de investigación como ayudantes, dirección de proyectos fin de carrera y tesis doctorales de los alumnos de la Escuela en Ikerlan, participación conjunta en proyectos de I+D, etc.). Ikerlan ha permitido a los becarios de investigación dedicarse a proyectos genéricos, adquirir conocimientos de carácter operativo y participar en la organización del laboratorio de forma activa, de tal manera que tras su incorporación a otras empresas, o si permanecen en Ikerlan, se convierten en valiosos interlocutores tecnológicos. Unido a ello, una iniciativa como Ikerlan sugiere dos cuestiones relevantes y complementarias: en primer lugar, desde los orígenes de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se asume la imposibilidad de que las pequeñas y medianas cooperativas puedan sostener de forma individualizada laboratorios de investigación; en segundo lugar, la creación de laboratorios de investigación para el desarrollo de sus propios conocimientos tecnológicos ha permitido no ser dependiente de patentes y ser competitivos a través de la autonomía del conocimiento y la innovación tecnológica.

Un tercer caso, es Saiolan (1985), Centro de Formación de Promotores, una entidad creada en el seno de la Escuela Politécnica, en un periodo crítico en materia de empleo con un índice de paro muy elevado de la población activa, que ha desarrollado su actividad mediante la formación y preparación de grupos de dos-tres postgraduados, recién egresados, de especialidades diferentes que se comprometen, en torno a un proyecto real, genérico o concreto, a realizar los trabajos de estudio de viabilidad y puesta en marcha de la nueva actividad. Una entidad cooperativa como Saiolan ejemplifica la consideración que han merecido la capacidad de gestión, la formación emprendedora y la generación de empleo a través de la promoción de nuevas actividades empresariales.

Estos tres casos, de un conjunto más amplio de iniciativas y entidades promovidas desde sus orígenes en la Escuela Politécnica Superior, indican que los principios básicos de la experiencia cooperativa de Mondragón, así como sus rasgos distintivos (compromiso con el entorno, rentabilidad, mejora de la competitividad, satisfacción del cliente, generación de la riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo), han operado como principios rectores en el ámbito de la universidad.

De manera similar, en respuesta a las nuevas demandas profesionales y sociales, surge en 1960 la Escuela Técnica Empresarial de Oñate (ETEO), actual Facultad de Empresariales, y en 1976 la Escuela de Magisterio, actual Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Esas tres empresas cooperativas (Escuela Politécnica Superior, Escuela Técnica Empresarial de Oñate y Escuela de Magisterio), que en 1997 estaban adscritas a la Universidad del País Vasco, se agrupan y constituyen una cooperativa de segundo grado¹, que es la actual MU. Para ello cuentan con el apoyo, como socios colaboradores, de otras empresas cooperativas e instituciones del entorno: Centros de Investigación Ikerlan e Ideko,

¹ Sobre el concepto de cooperativa de segundo grado, véase la Ley de Cooperativas, artículo 77.1.

Corporación Mondragón, Grupo Ulma, Fundación Gizabidea, y Mancomunidad del Alto Deba. En este sentido, MU es una universidad relativamente joven (ley 4/1997 del 30 de mayo del Parlamento Vasco), si bien con estructuras previas enraizadas en el territorio y que participan de manera activa y alineada en el ecosistema de innovación tecnológica y transformación social de la Corporación Mondragón.

2.2 La figura jurídica de la cooperativa

La naturaleza y finalidad de la Tercera Misión en MU, se explica en parte por su peculiar figura jurídica. Las Escuelas y Facultades que dieron origen a MU son cada una de ellas una empresa cooperativa (S. Coop.), mientras que la propia MU es una cooperativa de segundo grado.

Cada una de estas cooperativas, está inserta en el Grupo Cooperativo Mondragón²; por tanto, voluntariamente, se acogen a la estructura y normativa del mismo. De esta manera, cada cooperativa está sujeta a la reglamentación correspondiente a la legislación vigente –Ley 4/1993, Decreto 58/2005–, y a las Normas, Acuerdos y Estatutos del Grupo (que el Congreso Cooperativo renueva, la Comisión Permanente impulsa y controla, y el Consejo General ejecuta), y opera en la División de Conocimiento, junto a otras cooperativas que desempeñan su función en los campos de la investigación y de la formación. De forma complementaria, cada cooperativa es autónoma en su funcionamiento, y está dotada de su propia normativa (Estatutos Sociales y Reglamento de Régimen Interno).

En relación a la estructura jurídica de las cooperativas de educación superior en el ámbito de la universidad, cada una de las tres cooperativas tiene una participación mixta y órganos de decisión independientes constituidos por la Asamblea General y el Consejo Rector. Así, participan como socios tanto los alumnos (socios usuarios) y el personal de trabajo (socios trabajadores, que son propietarios del capital de la cooperativa) como las empresas (representantes de empresas cooperativas y no-cooperativas y otras instituciones). Su Asamblea General, constituida por el total de los socios de trabajo e igual número de representantes de los alumnos como de representantes de las empresas, elige a los miembros que constituirán el Consejo Rector, cuya representación es idéntica en número a cada tipo de socios. El Consejo Rector, un órgano delegado que tiene la función de supervisión y control de la institución a través de descargos mensuales del Consejo de Dirección, debe velar por el cumplimiento y desarrollo de la misión de la Cooperativa y de las normas básicas del conjunto de las cooperativas que componen Mondragón, y elige al Consejo de Dirección (Director/Decano de la Facultad, Director/Coordinador Académico, Director/Coordinador Formación Académica, Director de I+D, Directores de Área, Director Financiero), que ejecuta las actuaciones del día a día (dirección y gestión de la cooperativa). Por último, el Consejo Social, que representa al conjunto de los trabajadores de la cooperativa, y compuesto por una parte de sus mismos trabajadores, delibera y hace aportaciones a las líneas ejecutivas desde la perspectiva social, que el Consejo Rector debe considerar en sus respectivas resoluciones. En este contexto, Mondragon Unibertsitatea S. Coop., funciona como una cooperativa de segundo grado³—asociación de cooperativas, para decirlo de forma simple—, siendo su organización y dinámicas semejantes a las que se han presentado anteriormente para cualquier cooperativa.

Por otra parte, los principios cooperativos constituyen el marco en el que se desarrolla toda experiencia cooperativa. Así, la universidad también se concibe como una realidad socioeconómica y empresarial, enraizada en el territorio, creada por y para las personas, inspirada en los principios básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, y comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente para generar riqueza y crear empleo. De la misma manera, otros rasgos que

² A fecha 11-2-2017, la Corporación Mondragón está compuesta por 103 cooperativas, 125 filiales productivas, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 13 servicios internacionales, distribuidas en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Más información en: <http://www.mondragon-corporation.com/>.

³ Si bien, por diversos motivos, posteriormente pasó a ser “Cooperativa de ulterior grado”, en esencia, ello no afecta a lo que a esta explicación atañe.

distinguen a la universidad en tanto que cooperativa se refieren a la utilización de los métodos democráticos para su organización y dirección, el impulso de la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de la cooperativa, la responsabilidad social (distribución solidaria de la riqueza, intervalo retributivo, promoción intercooperativo, fondo de educación e investigación), y el compromiso con la sociedad (transformación social, desarrollo comunitario).

Desde esta perspectiva, y dentro de los Modelos de Universidad [Tabla 1], podemos decir que MU se configura como una variante singular de la Universidad Relacional.

Tabla 1. Modelos de Universidad

Universidad Tradicional	Universidad Emprendedora	Universidad Relacional
Enseñanza	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el emprendimiento empresarial	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el sentido de la iniciativa y emprendimiento
Investigación no orientada	Investigación orientada al mercado (empresas)	Conocimiento orientado al contexto de la aplicación económica, social, cultural y regional
Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática y parcelada)	Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática y e instrumentalizada por el <i>management</i> empresarial)	Gobernanza: gestión horizontal y en red (gestión social del conocimiento: articulación de recursos, individuos, organizaciones y agendas locales y globales de conocimiento)
Evaluación con criterios endógenos a la academia	Evaluación con criterios endógenos y orientados hacia el <i>value for money</i>	Calidad relacional: proceso integrado multinivel (individuos, grupos y redes), multicriterio (calidad, conectividad y pertenencia social) y multiagente (pares académicos, usuarios y pares sociales)
Extensión Universitaria	Fomento de la relación Universidad-Empresa	Fomento de redes heterogéneas de conocimiento y aprendizaje

Fuente: Castro, Barrenechea e Ibarra (2011:208).

Los diferentes Planes Estratégicos de MU (2000-2008; 2008-2012; 2013-2016), van definiendo y concretando distintos aspectos (conocimientos básicos y prácticos, componentes operacionales, proyectos de investigación de carácter orientado y aplicado, instituciones que desarrollan conocimiento técnico que posibiliten posteriores innovaciones, componentes valorativos, reglas de actuación vinculadas con la empresa, el trabajo y la comunidad) que apuntan al desarrollo de actuaciones que podemos incluir en la Tercera Misión. Entre los cuales, sin ánimo de exhaustividad, pueden destacarse los siguientes:

- universidad cooperativa de iniciativa y vocación sociales (modelo participativo y horizontal, sistema de relaciones conectado y diversificado, compromiso con la sociedad, participación de las empresas en los órganos de gestión);
- formación reglada que favorece la interacción del alumnado y el profesorado con la realidad social y profesional de las instituciones de la sociedad (alternancia estudio-trabajo, prácticas en empresas, contacto con potenciales empleadores, alineamientos curriculares, convenios de colaboración);

- despliegue de capacidades y competencias basadas en la ética del trabajo, la solidaridad y la actitud autogestionadora y proactiva;
- universidad comprometida con la generación y transferencia del conocimiento (formación, investigación y prestación de servicios a empresas, centros educativos y otras organizaciones públicas o privadas);
- sólida red de entidades de soporte (centros tecnológicos, Polo de Innovación, institutos de investigación).

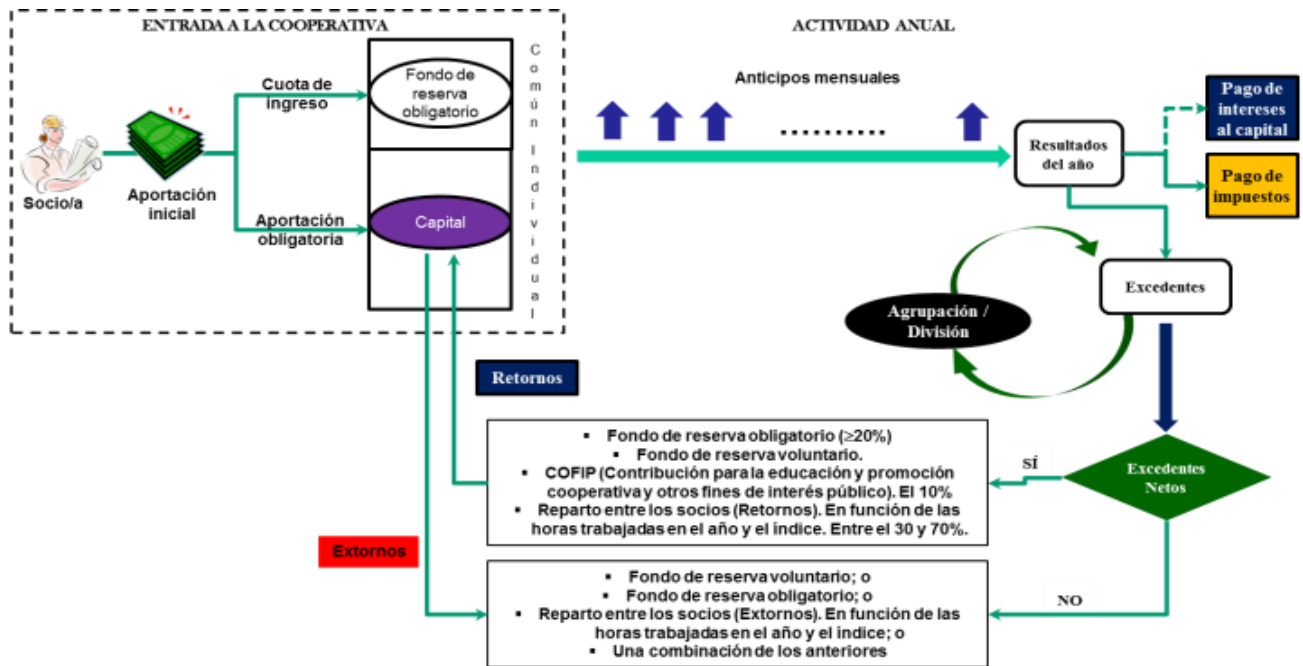
2.3 La figura jurídica de la cooperativa

Las distintas cooperativas que dieron lugar a MU, surgen de las propias necesidades del entorno, a la par que se implican en dar respuesta de tipo social, tecnológica, formativa y económica al contexto en que se ubican, a partir de sus actividades de formación, de investigación, de impulso del emprendimiento, de generación de empresas, etc. Por otra parte, la presencia de instituciones, empresas y agentes relacionados con el mundo laboral y social en los órganos de participación de las distintas cooperativas que constituyen MU, es ya un elemento que permite la interacción directa en y con la sociedad y sus distintas problemáticas y necesidades (tipo de carreras, habilidades y competencias requeridas a los titulados, accesibilidad social y compaginación del estudio y el trabajo, previsiones futuras de formación en el ámbito empresarial, etc.).

Esta interacción cercana con el ámbito laboral, se ve reforzada a través de la oferta-demanda de Formación Continua para y de las personas de las empresas en sus diferentes niveles, ofreciéndose cursos bajo demanda, cursos abiertos, postgrados, cursos *in company*, cursos de especialización, etc. Asimismo, permite identificar y desarrollar espacios de Prácticas y Proyectos Fin de Grado en los que el alumnado puede poner en práctica –y desarrollar con más sentido y profundidad– lo que van aprendiendo, al tiempo que aportan sus propuestas, su dinamismo y su visión a la realidad empresarial. Junto a lo anterior, el compromiso con la realidad del entorno tiene también reflejo a nivel económico, ya que conlleva el compromiso de solidaridad y cooperación con el resto de cooperativas, tal como queda recogido de forma esquemática en la Figura 1, en particular en lo que hace referencia a la distribución de los Excedentes Netos.

Con todo, el principal vector que en relación a la Tercera Misión se ha venido desarrollando desde MU, es el relativo a la relación con la empresa en múltiples sentidos. MU convive en un ecosistema orientado a la empresa y la sociedad, haciéndose partícipe de la cultura empresarial, palpando las diversas realidades que las empresas e instituciones tienen en su dinámica diaria en un contexto complejo y globalizado, identificando las necesidades de cualificaciones tanto presentes como las que van emergiendo, etc. Esta relación, si bien es especialmente significativa y cercana con las empresas del Grupo, no se reduce a las mismas; encontramos que este ecosistema, va ampliándose a empresas de diferentes titularidades jurídicas, tanto a organizaciones nacionales como internacionales. Y de forma progresiva se ha ido extendiendo desde la comarca del Alto Deba (Arrasate/Mondragón, Eskoriatza, Oñati, Aretxabaleta), hacia las ciudades más importantes del País Vasco, un concepto de “universidad extendida/expandida” que impulsa la implantación en diversos lugares, a la par que se van ampliando o mejorando los existentes.

Figura 1. Régimen Económico de una Cooperativa de Mondragón



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, si bien el Grupo Mondragón ha tenido distintas instituciones dedicadas al desarrollo de proyectos de investigación tecnológicos, en los últimos años MU también ha concretado las líneas de investigación y desarrollo tecnológico. Así, el aspecto que presenta un mayor potencial es el de la realización conjunta de Proyectos de Investigación que mejoren la competitividad de las empresas, al tiempo que incrementen tanto la empleabilidad de las personas como la generación de empleo⁴. En esta perspectiva, se ha ido desarrollando un modelo denominado de Investigación Colaborativa (Figura 2), que entiende que el desarrollo de la actividad de investigación y transferencia deben trascender la relación esporádica en proyectos puntuales, logrando una relación estable y permanente en la que la universidad se convierte, en la práctica, en una extensión estructural de las capacidades de I+D de las empresas y organizaciones. De esta manera, se pretende que la universidad tenga un papel más activo en el desarrollo de proyectos de investigación y favorezca en los estudiantes una mayor participación en proyectos de postgrado que les capaciten para desempeñar tareas futuras.

Este modelo, junto a reforzar la función de transferencia y colaboración universidad-empresa, permite visualizar de forma conjunta las futuras necesidades del tejido empresarial, tanto en lo relativo a conocimientos técnicos como a tecnologías y líneas de investigación y desarrollo. Ello tiene reflejo en el tercer grupo de Indicadores U-Ranking 2016 (Figura 3).

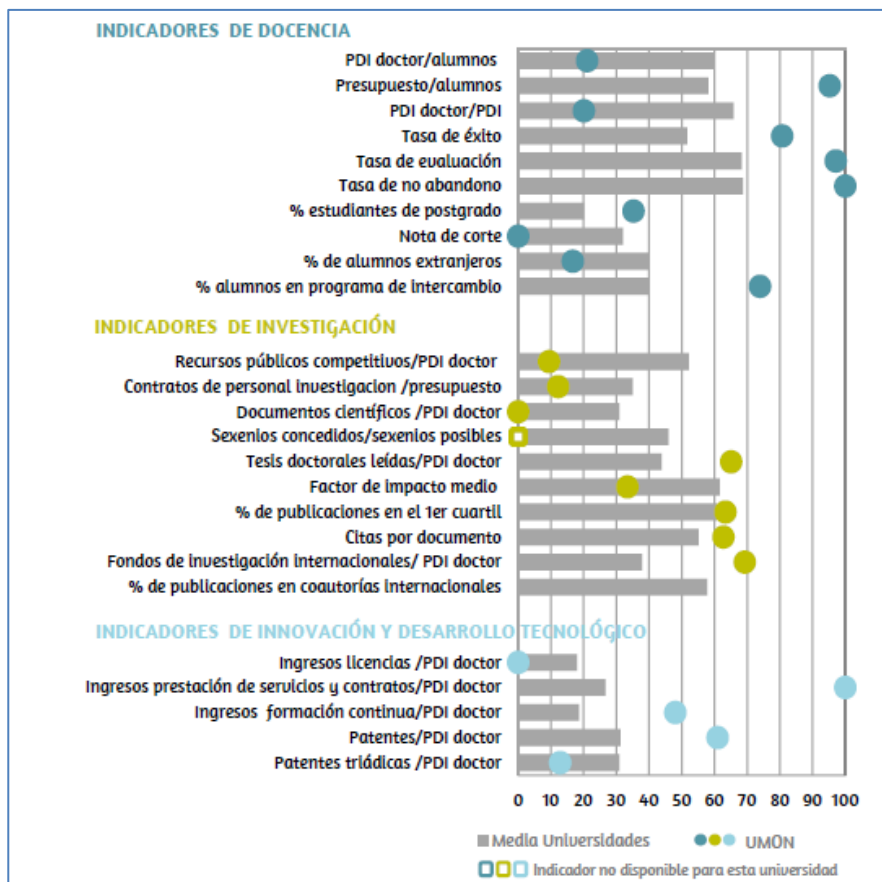
⁴ La generación de empleo es uno de los principales Compromisos del Grupo Mondragón, que a pesar de las dificultades de años anteriores, va retomando este camino. Más información en: <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/compromisos/>; <http://www.tulankide.com/es/mondragon-crece-en-empleo-ventas-y-resultados-en-2015>.

Figura 2. Modelo de Investigación Colaborativa



Fuente: <http://www.mondragon.edu/es/eps/investigacion/investigacion-colaborativa>.

Figura 3. Indicadores U-Ranking 2016



Fuente: Pérez y Aldás (2016: 76).

En paralelo con lo anterior, otra línea de actuación que se ha visto reforzada es la relativa al Emprendizaje, a través de distintos programas orientados a fomentar el espíritu y capacidad de emprendimiento de los alumnos y alumnas de MU, y, al mismo tiempo, impulsar el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales. Otro ámbito es el referido a la mejora de la gestión y de los modelos de negocio de las empresas basados en las personas. Así mismo, cabe señalar las pruebas que se vienen haciendo desde los programas formativos, con la aplicación de metodologías que permiten, sobre el ámbito social, cultural y asociativo, por ejemplo de los futuros docentes, la capacitación del alumnado como agentes proactivos en el impulso y consolidación de sociedades decentes. Por último, una iniciativa que está adquiriendo relevancia es la extensión de la visión y el compromiso cooperativo al conjunto de la sociedad, a través de acciones que impulsan el emprendimiento social, la economía solidaria y el desarrollo territorial en colaboración con las agencias de desarrollo comarcal y la participación de las cooperativas del Grupo Mondragón.

3. Consideraciones finales

A las universidades se les exige hoy en día un rol más estratégico en los procesos de desarrollo económico y territorial. Las implicaciones de las actividades de vinculación de la universidad con el resto de la sociedad no son menores y, prueba de ello, es la complejidad de cuestiones por definir relativas a la organización y financiación de las actividades de Tercera Misión y la articulación e interrelación con los otros actores de la sociedad. Unido a todo ello, hay una diversidad de perspectivas sobre cómo se define y conceptualiza la Tercera Misión, cuál es su alcance, qué tipo de actividades incluye, cuáles son los indicadores más adecuados para su evaluación, etc. (Molas-Gallart y Castro, 2007).

En la primera parte de este artículo se ha apuntado que existen distintas conceptualizaciones de la Tercera Misión que se identifican con sentidos, significados y finalidades bien diferentes. A su vez, hemos sugerido la importancia de diseñar un conjunto de indicadores lo suficientemente amplio como para reflejar la diversidad de actividades de vinculación. No obstante, sin subestimar esa serie de cuestiones, hay un aspecto esencial que en la literatura académica ha merecido un interés más escaso, a saber, el *cómo* de la Tercera Misión y del despliegue de los conocimientos y las capacidades de la universidad para contribuir al desarrollo territorial y a la innovación social. Para dar respuesta a esa dimensión operativa de la Tercera Misión y comprender el *cómo* de un mayor contacto de las universidades con las demandas y expectativas socio-económicas, en este artículo nos hemos centrado en el caso de MU.

Una primera conclusión puede sostener que, si bien hay un interés creciente por la interacción de la universidad con una variedad de actores, consideraciones, demandas, expectativas y valores que constituyen la sociedad, esa interacción y la calidad de la conectividad en parte son dependientes de la estructura, organización y finalidad de la institución universitaria. A lo largo del segundo apartado, hemos planteado la importancia de las dimensiones histórica, jurídica, axiológica y tecnológica en el seno del Grupo Mondragón, para entender la intensidad y calidad de la conectividad de MU. De la misma manera, el marco socioinstitucional y cultural (hábitos, prácticas y normas) específicos de una universidad resultan esenciales como factor explicativo de los procesos y resultados de las actividades de Tercera Misión, a la vez que las misiones y su articulación varían con las funciones que las instituciones universitarias se proponen desempeñar y cumplir.

Con todo, esta experiencia concreta de MU también puede ser utilizada por otras universidades o centros de investigación, que se proponen generar un cambio en el entorno en el que se ubican a través de la investigación y desempeñar un rol estratégico en la estrategia del territorio. En este sentido, creemos que hay un conjunto de aprendizajes a extraer sobre los cambios necesarios a abordar en la universidad. Por una parte, la misión de tener un impacto en el resto de la sociedad debe equilibrar –en las distintas

actividades de enseñanza, investigación y transferencia de conocimiento— el objetivo de generación de nuevo conocimiento con el de incidir en la estrategia de su territorio. Unido a ello, se debe cambiar la forma en que el personal docente e investigador de la universidad, se relaciona con los otros actores del territorio. De la misma manera, las actividades de Tercera Misión, no son independientes de las otras misiones y funciones (docencia, investigación, transferencia, gestión, relaciones internacionales) de la universidad, sino que deben estar presentes en todas ellas, impregnándolas, para que sus características e implicaciones sean asumidas y puestas en práctica desde las mismas.

Por otra parte, la conectividad de la universidad con el resto de la sociedad requiere un modelo organizativo abierto y flexible, una motivación para generar redes de aprendizaje y ser agentes de cambio que ayuden en la estrategia del territorio, que no descuide la excelencia científica pero que promueva un conocimiento socialmente robusto (Eizagirre et al., 2017). En definitiva, junto a modelos de gobernanza que doten de autonomía y organizaciones flexibles para adecuarse a las necesidades y demandas del territorio, la Tercera Misión requiere nuevas formas de entender y aproximarse a la investigación, en interacción con los agentes, a la vez que investigadores con motivaciones y valores de querer contribuir al desarrollo del territorio.

Referencias bibliográficas

- Altuna, L. (coord.) (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Eskoriatza: Lanki-HUHEZI.
- Audretsch, D. (2013). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39 (3), pp. 313-321.
- Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Mondragón: Caja Laboral.
- Bonaccorsi, A., Daraio, C. (2007). *Universities as strategic knowledge creation. Specialization and performance in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bölling, M., Eriksson, Y. (2016). Collaboration with society: The future role of universities? Identifying challenges for evaluation. *Research Evaluation*, 25 (2), pp. 209-218.
- Brundenius, C., Göransson, B., Carvalho de Mello, J. M. (eds.) (2017). *Universities, Inclusive Development and Social Innovation: An International Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Castro, J., Barrenechea, J., Ibarra, A. (2011). Cultura emprendedora, Innovación y Competencias en la Educación Superior. El caso del Programa GAZE. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187 (3), pp. 207-212.
- Eizagirre, A., Rodríguez, H., Ibarra, A. (2017). Politicizing Responsible Innovation: Responsibility as Inclusive Governance. *International Journal of Innovation Studies*, 1 (1), pp. 20-36.
- Elzinga, A. (2010). New Public Management, science policy and the orchestration of university research – academic science the loser. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 6 (2), pp. 307-332.
- Fumasoli, T., Gornitzka, Á., Maassen, P. A. (2014). *University autonomy and organizational change dynamics*. ARENA Working Paper 08/2014.

- Jessop, B., Fairclough, N., Wodak, R. (2008). *Education and the Knowledge-Based Economy in Europe*. London: Sense.
- Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20 (4), pp. 441-456.
- Martin, B. (2003). The changing social contract of science and the evolution of the university, in Geuna, A., Ammon, J., Steinmueller, E.W. (ed.): *Science and Innovation. Rethinking the rationales for funding and governance*, pp. 7-29. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Molas-Gallart, J. (2005). Definir, quantificar i finançar la tercera missió: un debat sobre el futur de la universitat. *Coneixement i societat*, 7, pp. 6-26.
- Molas-Gallart, J. y Castro Martínez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators? *Research Evaluation*, 16 (4), pp. 321-330.
- Pérez, F. (dir.), Aldás, J. (dir.) (2016). *U-Ranking 2016. Indicadores sintéticos de las universidades españolas*. Madrid: Fundación BBVA-IVIE.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), pp. 423-442.
- Rip, A. (2004). Strategic Research, Post-modern Universities and Research Training. *Higher Education Policy*, 17, pp. 153-166.
- Rosli, A., Rossi, F. (2016). Third-mission policy goals and incentives from performance-based funding: Are they aligned? *Research Evaluation*, 25 (4), pp. 427-441.
- Stoecker, R. (2013). *Research Methods for Community Change: A Project-Bases Approach*. California: Sage.
- Turkan, R., Reilly J.E., Bugaian, L. (eds.) (2016). *(Re)Discovering University Autonomy: The Global Market Paradox of Stakeholder and Educational Values in Higher Education*. New York: Palgrave MacMillan.
- Watson, D., Hall, L., Tazzyman, S. (2016). Trick or Treat: Academic Buy-in to Third Stream Activities. *Industry and Higher Education*, 30 (2), pp. 155-167.
- Ziman, J. (1998). *Real Science: What it is, and what it means*. Cambridge: Cambridge University Press.



Eugenio Astigarraga es profesor de Mondragon Unibertsitatea. Doctor en Ciencias de la Educación y Licenciado en Pedagogía, ha ejercido como Profesor de Educación General Básica y en el ámbito de la empresa, ha desarrollado durante más de 15 años diferentes proyectos educativos en Latinoamérica. En la actualidad, centra su actividad en la Formación del Profesorado, tanto desde la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea, como desde Tknika, centro para la Innovación y la Investigación Aplicada en la Formación Profesional del País Vasco (Tknika es, así mismo, Centro UNEVOC de la UNESCO).



Andoni Eizagirre es profesor de Mondragon Unibertsitatea, en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Doctor en Filosofía, ha realizado su tesis doctoral en el Programa de Formación de Doctores en el Marco de las Unidades Asociadas entre Universidades y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sus principales líneas de interés giran sobre las relaciones ciencia y sociedad, la sociología de la ciencia y las políticas de investigación e innovación. Miembro del grupo de investigación Praxis del sistema universitario vasco (Grupos A, 2013-2018, IT644-13), en la actualidad está desarrollando una investigación sobre el sentido y significado de la investigación e innovación responsables (MINECO, 2016-2018, FFI2015-69792-R).