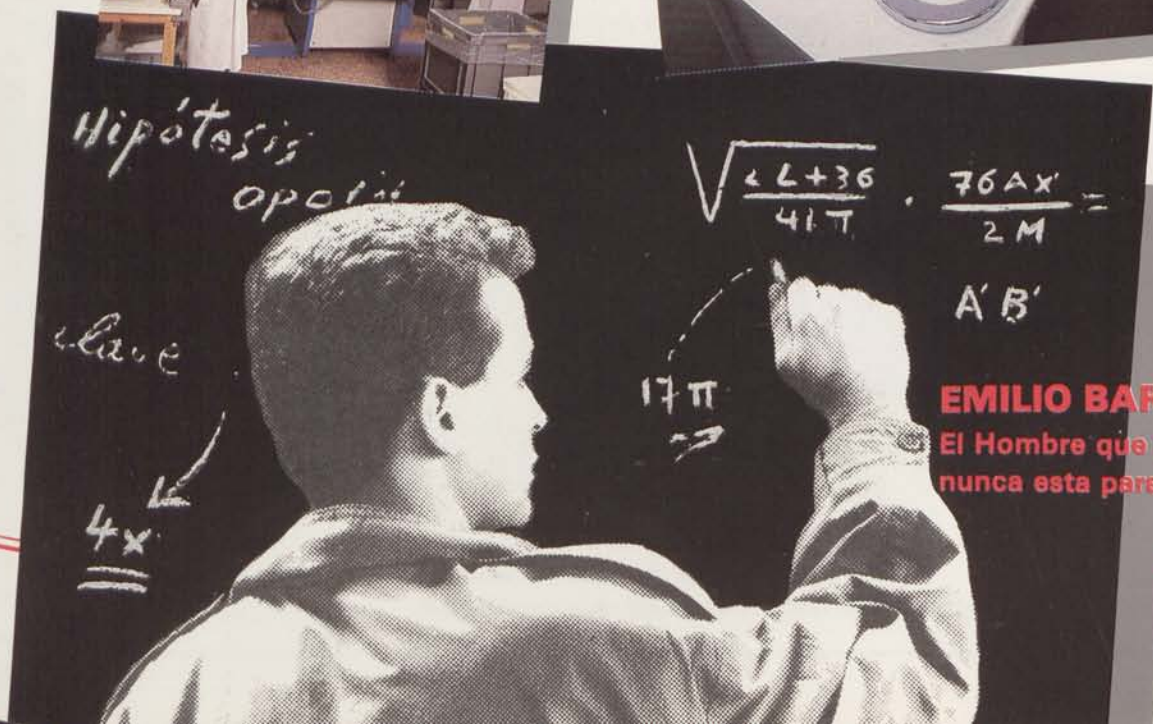


EDUCACION HACIA LA EMPRESA



EMILIO BARBERA:
El Hombre que piensa
nunca esta parado

Adaptarse a tiempo

editorial

Adaptarse en la vida es un acto que requiere reflexión razonada, educada. Desde cualquier momento de la historia, la humanidad ha progresado porque ha utilizado como vehículo imaginario la escala del saber, de la conciencia curiosa aplicada a ensanchar los conocimientos, con el evidente empeño de crear las condiciones adecuadas para vivir mejor.

*Pero la forma de enseñar, aprender y saber se ha ido modificando, actuando sobre todo en dos ámbitos: el de la **generalidad**, por lo que tiene de implantar la educación como un derecho básico del hombre, y la **continuidad**, en la medida que el saber no constituye un remanso de conocimientos inextinguible, sino al contrario, un valor efímero si no se actualiza al ritmo de los cambios sociales, técnicos y culturales.*

Es notorio, por otro lado, que los pueblos que más medios dedican a la educación son los más avanzados y coinciden con los que mayor economía generan. Nos muestran así, en una relación muy simple, la atrayente concurrencia que permite afirmar: los países que mayor parte de su riqueza emplean en educación son a su vez los más prósperos.

Habría que detenerse, sin embargo, en nuestro proyecto cooperativo.

En él se afirman una dualidad de exigencias encaminadas a perfeccionar las condiciones idóneas exigibles al hombre cooperativo.

Por un lado surge la opción inaplazable de conocer su función, como ciudadano que ha elegido este sistema de relación social para sentirse protagonista en el quehacer de su empresa. Admite así un código de valores que habla de derechos y obligaciones, de confianza en los hombres que han sido elegidos para que les dirijan, y de la forma de distribuir justamente la riqueza creada, entre la sociedad y los socios.

Desde otra proyección, la actividad cooperativa no deja de ser sustantivamente empresa, y tal connotación impulsa inaplazablemente a la búsqueda de las mejores técnicas para asimilar y dar rigor a los procesos productivos y expandirse en el mercado cada vez más impenetrable, para actitudes pusilánimes que no abandonan los convencionalismos.

Ambas cualidades, la que nace de la propia naturaleza del hombre cooperativo y la que emana de las prescripciones instaladas en la empresa, son simultáneamente necesarias al acervo del conocimiento cooperativo.

Por la propia razón de los elementos diferenciales de la empresa cooperativa sobre la más extendida en la civilización europea en forma de Sociedades Anónimas, resulta impo-

sible pensar en la duración de nuestras señas de identidad sin acudir a aquellos valores que añadan la riqueza necesaria, dándole soporte, a esta experiencia.

Pero el proceso de cambio es cada vez más acelerado y las variables políticas se modifican creando en nuestro alrededor una atmósfera distinta a cuyas condiciones hay que adaptarse.

Lo que se hace necesario, y casi urgente, consiste simplemente en lograr que la educación programable para dichas adaptaciones se vaya haciendo a tiempo porque, de otro modo, una vez pasado el período de ajuste, iniciará, bien en la inflexibilidad de los socios en asumir los nuevos retos de la trayectoria económica exigida por el contexto; o bien, la búsqueda de los mecanismos de ajuste tecnológico y mercadológico se hará con morosidad perdiendo el tren de la imaginación que arrastra, en su interior, las claves del éxito.

Siempre es tiempo de educación y de desarrollarse mentalmente, pero hay un plazo limitado para la adaptación. Y, lo que es más importante, en la empresa no hay -en cuanto atañe a la adaptación por la formación- ningún período de descanso, porque el plazo, en sí mismo, es uno de los presupuestos a cubrir en el eje de los tiempos.

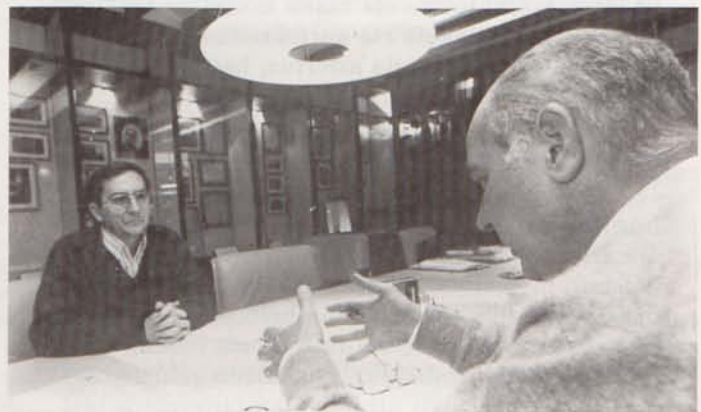
Aurkibidea

Indice



- 2 EDITORIAL.
- 4 CARTAS AL DIRECTOR.
- 5 LA LENTITUD EN LA TOMA DE DECISIONES. REFLEXIONES SOBRE UNA PREOCUPACION COMPARTIDA.
Miguel Aguirrezabal.

- 7 ADIOS A LA DOTE MATRIMONIAL.
Jesús M.ª Larrechi.
- 8 ENTREVISTA CON EMILIO BARBERA, RECTOR DE LA UPV: "UN HOMBRE QUE PIENSA NUNCA ESTA PARADO".
José Ignacio Mora Aguirre.
- 14 DEBATE: LA EDUCACION Y LA EMPRESA CARA A CARA: "ESTAMOS OBLIGADOS A HACER FUTUROLOGIA".
José M.ª Larrañaga.
- 20 LA RED TWENTE, UN EJEMPLO DE COOPERACION UNIVERSIDAD-EMPRESA.
Juan A. Kobus
Eritz Wunsch.
- 24 POLITICA Y EDUCACION, TAN JUNTAS, TAN DISTANTES.
Hezibide.
- 28 UN RETO HISTORICO: CONSEGUIR INGENIERIA SUPERIOR Y ECONOMICAS EN EL ALTO DEBA.
Carmelo Urdangarin.
- 30 EUSKARAREN NORMALKUNTZARAKO IBILBIDEAK.
Edorta Uria.
- 32 KOOPERATIBETAKO BERRIAK.



Euskera plangintza kooperatibetan

Otsailaren hasieran, EUSKALANekook beste kanpaina berri bati ekin diogu. Oraingoan eta aurretik inoiz baino gehiago, Elkarte Anonimo enpresetan zabaldua izango da. Kanpainaren oinarria, sensibilizazio kanpaina berri bat dugu, horretarako, kartelak, tirak eta pegatinak banatu direlarik.

Bestalde, Gipuzkoako Burdinmetalgintza Industriarako komenio kolektibo probintzian, euskera lan munduan bultzatzeko indarrean dagoen akordioa (36. Art. ELEBITASUNA eta 3. disposizio gehigarria) martxan jartzeko eskatzen duen eskutitz bat Kontseilu Sozial eta Gerentzia guztietara bidali da.

Baina artikuloren helburua beste bat dugu. Denbora asko ez dela eta aldizkari honen bitartez, EUSKALANekook kooperatibetako euskararekiko plangintza serio eta oso baten beharra aldarrikatzen genuen. Une hartan eta gure kooperatibetan, eskakizun baten texto behean hainbat sinadurak jaso ziren. Eskaera honen ondorioz, ULGORreko Errektore Kontseiluak, kooperatiba barruan euskararekiko hartutako erabakien egoerari buruz txosten bat burutzea, Pertsonal Bulegoari agindu zion. Txosten hau burutu izan da eta honen berri emango dugu.

Txosten honen lehenengo zatian, euskerak ULGOREn gaur egun duen egoera agertzen da. Hasteko, oraindik "indarrean" dauden euskararekiko zenbat arautegi aipatzen dira. Besteak beste: Euskera Komitearen eraketa, diru laguntzak, rotulo, impreso eta idatzitako bazkide informazioa elebiduna, Euskera Teknikoaren lanpostu sorpena, 1985. urterako hainbat lanpostuetan euskararen ezagupena egokitze edo beharrezkotzat jotzea eta maila horretara heltzeko ikastaroen antolaketa eta aurrekontuak ere. Bestalde, egoera erreala aztertuz, hartutako erabakiak ez direla hurruntik bete eta euskalduntze maila, Plangintzak jotzen zuen baino askoz beheago dagoela agertzen da.

Egoera azterketa hau laguntzeko, inkesta bat burutu izan da euskera ez dakien 176 bazkide artean, 132 erantzun izan direlarik. Hauetatik %66 ikastaro intensiboan bidez euskera ikasteko jarrera ona agertu dute. Bestalde eta helburu berberarekin, mahi inguru bat antolatu izan da eta handik jasotako iritziak zabalduz, bazkideen gehiengoa jarrera ona agertuko litzateke ikastaro intensibo baten aurrean. Aurreko Plangintza porrotaren azterketa egiterakoan ordea, 1975-1980. urteen artean zegoen egoera politikoaren aldaketa, erabilitako ikastaroen antolaketa (ordu bat egunero)

ez egokia, eta Euskara Komite eta Teknikoaren desagerpenak azpimarratu izan dira arrazoi garrantzitsuenak bezala.

Txostenaren bigarren zatian, Plangintza berritzeko proposamen bat azaltzen da. Ondorioz, 1989.eko lehenengo hiru hilebetetan zein lanpostuek behar duten euskeraren ezagupena finkatuko da eta hauen artean lehenengo esperientzia bat burutuko da bi talde eraturik, bata behe eta bestea erdiko mailakoak izanik. Beraiekin 4 orduko ikastaro intensibo bi antolatuko dira, ordu hauetatik, 3 lan orduak izango direlarik. Bestalde, Plangintza honetan ez dira sartuko euskera dakitenak baina alfabetatzea behar dutenak. Bukatzeko, proposamen honen arabera, bazkideari banatzen zaion edozein informazioa elebidun izatea, Errektore Kontseiluak betearazi beharko du, horretarako itzultzaile profesionalak erabiliz.

Plangintza hau ULGORreko errektore Kontseiluak aurrera eramatea erabaki du. EUSKALANen jarrera guztiz aldekoa da eta aurrerakada garrantzitsu bat bezala ikusten dugu, horrekin batera gure laguntza eta adostasuna agertuz. Baina nola ez, badugu gure kritika positiboa. Alde batetik, ez dugu ikusten garbi Plangintza honen osotasuna, gutxiago ULGOR mailan eratuko delako bakarrik. Zergatik ez FAGOR Kontseilu Orokorra mailan horrelako erabaki bat hartu?. Zergatik ez eta FAGOR mailan ere, Euskera dinamizatzaile Teknikariaren lanpostua berritzu? Bestalde, ez dugu ulertzen zergatik ez duen kontuan izango, nahiz eta behar duten lanpostuetan bakarrik izan, bazkide batzuen alfabetaketa. Gure eskarian agertzen zen Euskera Komite baten sorpena (agian Kontseilu Sozialeko beste komite bat bezala) ez da ordea kontuan hartzen, eta honek Plangintza jarraipenaren ardura norena izango den salantzan uzten gaitu baita iraganean gertatutako ikusiz, etorkizunera begira beldurtu ere. Azken finean, Komite honen sorpena, gure Kooperatiba gehienetan, indarrean dagoen, Gipuzkoako Burdinmetalgintza Industriarako komenio kolektibo probintzian agertzen den akordio bat betzea baino ez litzateke izango.

EUSKALANetik jarraituko dugu sensibilizazio kanpainak eta euskera aldeko erabakiak eskatzen, bai euskera normalizatzeko ematen diren pausoak bultzatzen, baina baita akatsak salatzen eta hutsuneak agertzen ere.

**EUSKARAK BIZI NAHI BADU
LANEAN ERE ZUTIK BEHAR DU!!!**

Euskalan

REFLEXIONES SOBRE UNA PREOCUPACION COMPARTIDA

"La lentitud en la toma de decisiones"

Miguel Aguirrezabal

(Presidente del Consejo General del Grupo Urhide)

En las recientes jornadas de Reflexión sobre el futuro del Grupo Cooperativo ante el reto del Mercado Unico Europeo celebrados en Mondragón y al que fueron especialmente invitados todos los Presidentes y Gerentes de las Cooperativas Asociadas, se fueron suscitando algunos temas que a mi entender son de vital importancia y van a exigir una profunda y amplia reflexión, y una decidida actuación de los órganos de Gobierno de nuestro Grupo al más alto nivel.

Y me voy a referir en este escrito a uno de ellos, que considero que puede ser un aspecto clave, o que lo es ya, en ese proceso de superación de los "puntos débiles que en las cooperativas en general han aflorado como desventajas "naturales" frente a otro tipo de sociedades con las que necesariamente tienen que competir.

Se trata del problema de la "FALTA DE AGILIDAD EN LAS DECISIONES IMPORTANTES".

Yo diría que esta grave desventaja competitiva ha sido resignadamente asumida como un axioma, como consustancial a la sociedad cooperativa, y que como tal no tiene solución, ni remedio.

Se comentaba a modo de ejemplo, -en la última sesión de las Jornadas de Reflexión sobre Europa- que el acuerdo de fusión de dos Sociedades tan complejas como el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya se culminó en el escaso tiempo de 20 días o un mes. ¿Cuántos años se necesitarían para que dos cooperativas de nuestro Grupo de cierta dimensión y complejidad pudieran a llegar a madurar un proceso similar? ¿Un año..., o tal vez cinco?.

En cualquier caso, y desgraciadamente tenemos que aceptar que nuestra desventaja es ENORME.

Y tenemos que ser conscientes de que si queremos ser competitivos, y aprovechar las sinergias que potencialmente podemos tener como Grupo, va a haber que tomar decisiones que podrán afectar incluso a



Sectores completos de Actividad en sus distintas áreas (Marketing, Comercial, I+D, etc., etc.).

Y esas decisiones tendrán que venir de Organos que estén por encima de las cooperativas y los Grupos Comarcales.

"... Se les mueve la criatura..."

Y como el tema es tan importante y lo va a ser aún más en un próximo futuro, considero que es necesario buscar las vías de solución que den lugar a unos modelos de organización capaces de minimizar este tipo de desventajas competitivas.

El Consejo General del Grupo Mondragón, o la Comisión Permanente del Congreso, o los Consejos Ge-



Europako Merkatu Bakarraren erronka dela eta Arratsen Kooperatiba-Taldearen etorkizunari buruzko Gogotaldi ospatu-berrietan -eta ihardunaldi hauetara bereziki gonbidatuak izan ziren Kooperatiba Elkartuetako Lehendakari eta Gerente guztiak-, nere aburuz berebiziko garrantzia duten eta denon aldetik gogoeta sakon eta zabal bat, baina batez ere gure Taldearen goren mailako Gobernu-organoen aldetik iharduketa ausart bat galdutuko duten hainbat gai harrotu ziren.

Eta horiexetako bat aipatuko dut lerro hauetan, uste bait dut izan daitekeela -edo jadanik badela-hil ala biziko arazoa kooperatibetan, nahitanahiez konpetitu behar dugun beste sozietate-moten aldean, desbentaja "naturalak" bezala azaldu izen ohi diren "puntu ahulak" gairiduzko prozesu hori.

"GARRANTZISKO ERABAKIAK HARTZEKO

BIZITASUN-FALTA"ren arazoa da, azken batean.

Konkurrentziaren ikuspegitik begiratuta daukagun desbentaja larri hau, axioma bat bezala hartua izan da etsietsian, kooperatiba-gizartearen berezko elementu bat eta, ondorioz, ez konponbiderik ez erremediorik duen zerbait balitz bezala alegia.

Adibide gisara esaten zen -Europari buruzko Gogoetaldiko azken sesioan-, Banco de Bilbao eta Banco de Vizcaya bezalako bi Sozietate hain konplexu bategiteko akordioa apenas 20 egun edo hilabeteko epealdian burutu zela. Zerbait denbora beharko ote lukete gure Taldeko nolabaiteko tamaina eta konplexutasuneko bi kooperatibat antzeko prozesu bat burutzeko? Urtebete..., ala beharbada bost?

Nolanahi ere, eta tamalez, onartu beharra daukagu gure desbentaja IKARAGARRIA dela.

nerales de los Grupos Comarcales y sus Directores Generales, **no pueden esperar pasivamente**, a que "la gente" -tal como frecuentemente solemos decir al referirnos a los sectores de nuestros colectivos más reacios a todo tipo de "cambio"- comprenda la gravedad de los riesgos y muestre su disposición a aceptar los cambios. No pueden esperar porque a lo mejor... "se les muere la criatura..."

Porque no es de recibo, apelar a la democracia interna del modelo cooperativo para justificar o propiciar- la inoperancia, o la estupidez en este tipo de cuestiones.

Se cuenta que un día, en los albores de la era de los trasplantes de órganos, llegó un paciente a un prestigioso hospital, en estado grave y totalmente inconsciente. El equipo médico diagnosticó la necesidad urgente de realizar un trasplante, pero los familiares del enfermo no dieron su consentimiento aduciendo que ante una decisión tan importante era aconsejable esperar a que despertara para preguntárselo al propio enfermo. El equipo médico admitió la espera pero el enfermo tardó más de lo previsto en despertar... y murió.

Planteamientos impresentables

Y no es mi intención ser fatalista, ni pesimista; porque creo además que la solución es perfectamente posible sin menoscabo de los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa aprobados en el primer Congreso. Pero es necesaria una posición **ACTIVA** en este tema, y en mi opinión los esfuerzos deberían centrarse en dos aspectos clave:

1. Conseguir que los órganos de Dirección empezando por el propio Consejo General del Grupo Mondragón tengan la máxima capacidad de análisis, y la autoridad moral, serenidad y valentía necesarias, para tomar las decisiones oportunas y hacer que el Grupo pueda afrontar el futuro con suficientes garantías de éxito.
2. Pero **lo anterior no es suficiente**, si por otro lado no les concedemos las facultades necesarias para poder hacer cumplir aquellas decisiones que se deban tomar en coherencia con los análisis realizados.

No podremos aceptar que el Consejo General del Grupo Mondragón nos diga a posteriori aquello de "...Nosotros ya dijimos lo que había que hacer pero....., como no nos dejaban actuar.....".

Planteamientos de este tipo son **impresentables** para un Grupo Empresarial que es consciente de la "amenazas" que el futuro le depara.

Por tanto, y para que esto no ocurra, es necesario que se dé un proceso de delegación de poderes de abajo hacia arriba, desde las Asambleas y Consejos Rectores de las Cooperativas a los Consejos Generales de los Grupos Comarcales, y de éstos a sus Directores Generales, y al Consejo General del Grupo Mondragón, para que las decisiones estratégicas se puedan tomar a tiempo.

Lógicamente este proceso no se va a dar de forma espontánea, sino todo lo contrario, va a encontrar la natural resistencia que toda delegación de poderes trae consigo.

Es por esto que hay dos condiciones que necesariamente se van a tener que cumplir para que este proceso sea viable:

- a) Que los equipos Directivos, sobre todo los Consejos de Dirección de los Grupos Comarcales asuman el problema, y estén en disposición de aportar su esfuerzo y tirar con fuerza del "carro".
- b) Que los Organos de Gobierno básicos de las cooperativas y Grupos Comarcales, es decir Consejos Rectores, y Consejos Generales de los Grupos, estén a la altura de las circunstancias, y tengan la profesionalidad suficiente para cumplir con su cometido básico, la defensa **-a largo plazo-** de los intereses de los colectivos a los que representan.

Y en este mismo sentido animaría a los distintos órganos sociales, y equipos directivos a hacer un autoanálisis del nivel y de la actitud mental de sus Consejos Rectores, y Consejos Generales de Grupos Comarcales.

Estoy convencido, de que para que el proceso que hemos mencionado se pueda dar, va a ser necesario, un cambio **cualitativo** en muchos de los órganos actuales de las cooperativas y Grupos.

Pero no se puede dejar que sean la improvisación de los colectivos, y/o el "escaqueo" de otros muchos, los que configuren la composición de los Organos. Vamos a necesitar de una voluntad decidida, que sea capaz de plantear propuestas de candidatos suficientemente meditadas, y también en algunos casos de cierta dosis de generosidad para que ese proceso de cambio se pueda dar a corto plazo. Y quiero recordar en este sentido, que con ocasión de las Asambleas Generales Ordinarias, se producen anualmente importantes cambios en la composición de aproximadamente el 50% de los Consejos Rectores de las Cooperativas del Grupo. Empecemos ya a pensar en los **mejores** hombres o mujeres de cada Cooperativa que debieran acceder al Consejo Rector en la próxima renovación, y empecemos con ello a propiciar ese cambio.

Con este escrito trato simplemente, de reflejar una preocupación, creo que compartida por otros muchos, y aportar una reflexión a un debate que considero necesario y urgente, a nivel de todo el Grupo Mondragón.

No es solo la supervivencia del Grupo, sino también las expectativas creadas, y las responsabilidades, explícita o implícitamente asumidas con su entorno, las que justifican y exigen este esfuerzo. ■



Adiós a la dote matrimonial

No es habitual el hecho de que, en LAGUN-ARO desaparezca una prestación. Sin embargo, cuando esta prestación resulta totalmente extemporánea y su utilización es simplemente esporádica, puede resultar comprensible su eliminación. Así lo entendió la Asamblea General de LAGUN-ARO del pasado 4 de Marzo, que decidió suprimir la prestación de Dote Matrimonial de entre las otorgadas por nuestra Entidad.

Origen

La Dote Matrimonial fue regulada por el Reglamento de Régimen Interior del Departamento de Provisión de CAJA LABORAL POPULAR, aprobado en Diciembre de 1967 y que entró en vigor el 1 de Enero de 1968.

El fundamento de esta prestación se encuentra en la obligación que tenían las mujeres trabajadoras, hasta el año 1970, de abandonar su trabajo en el momento de contraer matrimonio.

Para paliar en parte esta obligación que impedía a la mujer seguir trabajando y la obligaba por lo tanto, a salir del colectivo de LAGUN-ARO, se constituyó esta prestación, que en su primera regulación disponía:

"La prestación de Dote Matrimonial consistirá en la entrega de un importe a las mutualistas que, al contraer matrimonio, causen baja por imprevistos reglamentarios de su Cooperativa. Con el percibo de esta cantidad quedarán cancelados todos los derechos de la mutualista frente a LAGUN-ARO".

Evolución

En el año 1970, el Real Decreto 2310, de 20 de Agosto viene a disponer que el cambio de estado civil en la mujer trabajadora no altera su relación laboral, pudiendo continuar su trabajo en la empresa o rescindir su contrato con derecho a indemnización.

A partir de ese momento, la baja en el trabajo deja de ser obligatoria, sin embargo la mujer podía optar por irse

voluntariamente a su casa, generando entonces derecho a una indemnización de su empresa y en nuestro colectivo a la prestación de Dote Matrimonial.

Aún cuando, como hemos dicho, ya no resultaba obligatorio para la mujer que se casaba el abandono del trabajo; de hecho, numerosas mujeres optaban por la salida voluntaria de su trabajo remunerado, con lo que la prestación de LAGUN-ARO seguía siendo utilizada.

En los últimos diez años, 89 mutualistas han disfrutado de esta prestación. En el año 1978 hubo 25 solicitudes, a partir de ese momento van disminuyendo, así en el año 1981 fueron 11 las beneficiarias, en los cada uno de los tres años siguientes 5 solicitudes, para no haber ninguna en 1986 y 3 en 1987. Tanto es así, que en los últimos años la cuota para financiar esta prestación no existía.

Las causas de esta disminución hemos de encontrarlas, fundamentalmente, en el cambio educacional experimentado por la sociedad, en la que se admite que la mujer tiene un puesto de trabajo dentro de las empresas, y en la dificultad del mercado laboral, que hace que un puesto de trabajo, por su escasez, no pueda ser abandonado.

Ya en la Asamblea General de LAGUN-ARO del año 1979 se consideró necesario revisar esta prestación, calificándola de anacrónica.



Jesús M.^a
Larrechi

Este anacronismo surgía no solo de lo ya comentado en relación con el mercado de trabajo, sino de la propia Constitución Española de 1978, que en su artículo 14 proclama la igualdad ante la Ley, por lo que la actividad laboral de la mujer debe estar sometida a idéntica legislación y principios que la del hombre.

El Estatuto de los Trabajadores y la jurisprudencia han establecido claramente la nulidad de los preceptos reglamentarios, cláusulas de los Convenios Colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminación por razón del sexo o estado civil.

Esto trae consigo que la prestación de Dote Matrimonial pudiera ser incluso calificada de inconstitucional ya que intrínsecamente recogía una discriminación por razón del sexo.

Además, en ninguno de los Sistemas de Seguridad Social de los países miembros de la CEE existe prestación semejante a la Dote Matrimonial, puesto que en ninguno de ellos se prima el abandono del trabajo por parte de la mujer.

Extinción

Consecuencia lógica de todo lo expuesto ha sido la supresión de la Dote Matrimonial. La desaparición de las causas que originaron el surgimiento de la prestación, y la propia existencia de discriminación que ya hemos comentado, conducen a la solución que adoptó la última Asamblea de LAGUN-ARO.

Por lo tanto la prestación de Dote Matrimonial ha dejado de ser la muestra arqueológica que se comentaba en la editorial de la presente revista en el pasado mes de Marzo, habiendo desaparecido del conjunto de prestaciones otorgadas por LAGUN-ARO. ■

Ez da ohizko gertakizuna LAGUN-AROREN prestazio bat desagertzea. Hala ere, aipatu prestazio hori denboraz kanpo dagoenean eta bere erabilera oso noizbehinkakoa denean, ulergarria gerta daiteke ezabapena. Eta horrela ulertu du Martxoaren 4ean LAGUN-AROK egindako Batzarre Orokorrak, zeinak gure Entitateak eskaintzen dituen prestazioen artean Ezkontzagatikoko Doteari dagokiona kentzea erabaki bait zuen.

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO

Emilio Barberá: "El hombre que piensa nunca está parado"

"La Universidad no debe ser una fábrica de parados porque la Universidad no enseña a hacer, sino a pensar y discutir, a crear en definitiva y creo que crear no es algo que puede limitarse a unos medios de producción y a unos puestos de trabajo". Así piensa Emilio Barberá, Rector de la Universidad del País Vasco (EHU) cuando se le pregunta por el concepto social que actualmente prevalece sobre la formación universitaria y su adecuación a la realidad de una sociedad de la que la institución universitaria parece muy distante.

El Rector de la Universidad del País Vasco hizo en exclusiva para el T.U. un repaso sobre los males que aquejan a la Universidad, sobre los retos que tiene planteados en un inmediato futuro y sobre el lugar social que debe ocupar en una sociedad moderna, "un lugar de vanguardia, de motor indispensable para el progreso de la sociedad".

Emilio Barberá también nos habló de la insuficiente capacitación tecnológica de la sociedad en general, de la excesiva politización de la Universidad y de la futura orientación que él va a impulsar con los centros concertados. "Una política y una polémica que se resolverán en torno a una mesa".

TRIANGULO UNIVERSIDAD, ADMINISTRACION, EMPRESA

— ¿Qué papel ocupa en la sociedad moderna, en la sociedad actual, la Universidad?

— Es un papel múltiple; por un lado tiene una base general formativa en la que prepara intelectualmente a la gente. No hay que olvidar que una de las cualidades que tiene la universidad es el tipo de preparación que da, que hay que diferenciarla muy bien de lo que es una formación profesional y que caracteriza al individuo por la capacidad de crear y discutir y no tanto por la capacidad de hacer. Esa es la función fundamental.

Fotos:
I. Arteta

Texto:
José
Ignacio
Mora
Aguirre



La segunda función viene derivada de ese carácter que adquiere el universitario creativo y con capacidad de discutir y en la que se practica un trabajo de investigación que, en teoría, siempre es puntero, que siempre está rompiendo la frontera entre lo conocido y lo desconocido y por lo tanto, va introduciendo mejoras, nuevos conocimientos y avances en todos los campos del desarrollo humano; tanto en el nivel productivo como en el consumo, como en el pensamiento.

Hablando en términos concretos, un papel fundamental que juega hoy la Universidad es la transferencia de esos conocimientos nuevos, formas de aplicación, tecnología en definitiva a todo el campo de utilización social.

— ¿Por qué hay tanta distancia entre la Universidad y la Empresa?

— Esto es un fallo particular nuestro; no es una característica de las Universidades en general. Nosotros, la relación que establemos entre la Uni-

versidad y el conjunto de la sociedad es todavía pobre porque existe una tradición de años atrás, de separación, de marginación del cuerpo intelectual del cuerpo de la producción. Yo creo que al principio fue una estrategia política de dejar al intelectual un margen que era interesante, que era una forma de organización social que ha creado un hábito y una distancia en la que el mundo de la producción, el mundo laboral, tiene un cierto recelo del mundo intelectual en el sentido de que este último aparezca en su actitud como más elitista o presumiera más de una cualidad superior y al mismo tiempo porque habla una jerga diferente de la jerga práctica que hace el productor.

Esa separación crea un recelo. Al intelectual le pasa lo mismo porque su deseo es ser útil, quiere que su trabajo le sea reconocido como un trabajo útil y se da cuenta que al no tener una aplicación inmediata de explotación, no se le reconoce de la forma que a él le gustaría y actúa con una cierta indisposición que le lleva a encerrarse en sí mismo.

— Y en el triángulo del desarrollo social que muchos sitúan entre Universidad, Administración y Empresa, ¿dónde coloca usted a la Universidad?

— A mí me toca situarlo en el mejor lugar; por eso estoy en la Universidad porque creo que la Universidad es el motor real de toda la sociedad. Básicamente el desarrollo social humano se ha basado en el desarrollo intelectual. Puesto que la Universidad ha sido el foco de creación y desarrollo intelectual, es lógico que de ella emane todo lo que es la tracción social. De hecho, el renacimiento surge gracias a la actuación de las universidades y la Universidad ha sido el motor cultural y de progreso en todo el mundo.

Cojamos sociedades como por ejemplo la Norteamericana que en un momento determinado, cuando quiere situarse por delante de Europa, por delante de sus orígenes sociales, lo que hace es crear universidades potentes llevándose a los mejores intelectuales de Europa y del mundo para mover su país y así consiguen situarse en una posición espectacular. Esto mismo lo está haciendo Japón en estos momentos ya que gran parte de su "transformación" lo ha centrado en la Universidad.

— ¿Cómo se plantean actualmente las relaciones entre estos tres agentes sociales?. ¿Mantienen relaciones fluidas?

— Deben de hacerse porque responden a una situación normal en las sociedades desarrolladas de acuerdo con la cultura occidental. La relación normal que se establece es una Administración que potencia la inversión de la Universidad, en la Universidad, para que ésta se desarrolle y tenga fuerza y haya después una empresa que ren-

tabilice esa inversión para todo su desarrollo.

Esta es la fórmula normal actual. Si nosotros seguimos un modelo occidental de funcionamiento es exactamente así, una relación perfecta. Cuando digo occidente me refiero al término en toda su extensión, sin matices políticos porque occidente también es Rusia donde esta relación se establece de la misma forma.

ESCUELA DE PARADOS

— ¿Es la Universidad una escuela de parados?

— Se ha hablado mucho de la "escuela de parados" y además fue una frase de un filósofo español que no era un gran admirador de la Universidad en su concepto básico. No debe ser una fábrica de parados, porque como le he dicho al principio, la Universidad no enseña a hacer, sino a pensar y discutir y creo que pensar y discutir, crear, en definitiva, no es algo que pueda limitarse a unos medios de producción y a unos puestos de trabajos.

¿Se puede decir que un filósofo es un parado?. ¿Cuántos puestos de trabajo hay para filósofos?. ¿Cuántos puestos de trabajo hay para psicólogos?. Una cosa es que un psicólogo sea admitido en un sitio para hacer un determinado trabajo y otra cosa es un psicólogo investigador que está desarrollando su actividad intelectual en el campo de la psicología.

El hombre que piensa nunca está parado, aunque no tenga puesto de trabajo, aunque esté trabajando en otra cosa que no sea lo que él ha estudiado. Su preparación intelectual no tiene porque guardar una absoluta relación con lo que él va a hacer después. Hay estudios que demuestran que la relación es

casi absoluta; por ejemplo, la medicina. Un señor que es médico naturalmente practica la medicina aunque también pueden darse casos como el mío, que siendo médico, no practico la medicina. ¿Se puede decir que soy un parado?.

El concepto de Escuela de parados aparece cuando se interpreta a la universidad como un lugar de formación profesional y ese es el error básico. La Universidad tiene también la función de formación profesional pero no es solamente esto.

La segunda cuestión es cómo resolver el problema de la masificación. El problema de la masificación es también un cambio conceptual social. Cuando la sociedad considera que el estudio universitario no es un método de promoción para su puesto de trabajo, sino que la Universidad es un lugar de formación que le faculta a él como persona, este problema desaparecerá. La masificación se resuelve cuando la sociedad de alternativas de formación distinta a la universitaria que cualifica también individualmente para un trabajo determinado. Es en ese momento cuando la gente se libera de la necesidad de pasar por la Universidad porque ese paso se está considerando como un elemento básico. Si yo no tengo un título universitario, yo no puedo situarme socialmente. Todo el mundo quiere situarse socialmente, todo el mundo tiene derecho a hacerlo y todo el mundo acude a la Universidad.

Si se rompe esa dinámica y se piensa que una persona puede ser cualificada socialmente con otros estudios que no sean necesariamente universitarios, se produciría una liberalización del concepto universitario. Este es un problema de cambio de mentalidad, de concepto.



"Unibertsitatea ezin daiteke langabetuen fabrika bat bilakatu, hain zuzen Unibertsitateak egiten erakusten ez duelako, baizik pentsatzen eta eztabaidatzen, hitz batean sortzaile-lana da bere egitekoa eta hori ezin muga daiteke soilik lanpostu eta produktio bitartekotara". Hauxe da Euskal Herriko Unibertsitateko errektorea den Emilio Barbera-k erantzuten duena gaur egun Unibertsitateko heziketak kontzeptu sozialaz, edota, Erakunde horrek gizartearekiko urrun samarreko egokitzapenez duen eritziaz galdegiten diogunean.

Euskal Herriko Unibertsitateko Errektoreak

esklusiba hau eskaini dio Tu-Lankide Aldizkariari, eta bertan mintzo zaigu Unibertsitateak dauzkan akatsez, berehalako etorkizuneko erronkez eta gizarte moderno honetan bereak dituen eginkizunez: **"Abangoardia gune bat, gizartearen aurrerapenerako ezinbesteko motorra"**.

Emilio Barbera-k beste arazo-mota desberdin ugari aipatu zizkigun, hala nola, gaurko gizartearen gaitasun teknologiko eskasa, Unibertsitatearen gehiegizko politizazioa, eta berak Zentru Konzertatuekin bultzatzen asmo duen politikaren orientazioa. **"Mahainguru batean erabakiko den politika eta eztabaida, aldi berean"**.



Otro gran problema son los métodos de selección, etc., que hoy se ven mal, pero porque también se interpretan mal, con una interpretación apriorística a la que se simplifica diciendo que a uno se le deja entrar o no entrar en la Universidad.

Es decir, hay un número de plazas fijas y yo le dejo o no le dejo entrar en la Universidad por el número de plazas que hay. Cuando en realidad lo que debe seleccionarse en la Universidad es por la capacidad de asumir el trabajo intelectual. Aunque nos pese a muchísimos, desgraciadamente todo el mundo no tiene la misma aptitud intelectual ni la misma actitud. Para que alguien haga un trabajo de alta calidad en la creación y en la discusión, debe ser alguien que esté facultado de base y que esté además dispuesto a hacerlo.

Esta selección que se hace a lo largo de los estudios universitarios es fructífera porque se ha demostrado en todas las Universidades del mundo, incluido en la de los países más democráticos en los que se admite que debe haber una selección que se hace en función de las cualidades de la gente.

— Sin embargo no me negará que la sensación que existe es de un auténtico divorcio entre Universidad y Sociedad.

— Es una visión debida al concepto que se tiene. Muchas veces se da una relación directa entre la Universidad y la Sociedad, sin percibirlo. La gente está colaborando y ayudando a la Universidad de forma espontánea sin proponérselo.

UNIVERSIDAD E INVESTIGACION: DOS CONCEPTOS INDISOCIABLES

— ¿Qué puede aportar la Universidad Vasca al proceso de modernización y avance que se percibe hoy en Euskadi?.

— Yo creo que mucho. Hay una particularidad de nuestra Universidad y nuestro país. Nuestro país tiene una forma de gestión y una estructura de producción peculiar dentro de todo el entorno europeo, además tiene un tamaño que nos caracteriza. El que los medios de producción actuales estén basados casi totalmente en la industria instrumental, exige una innovación tecnológica y empresarial constante que requeriría tener centros de inves-

tigación y núcleos de investigación importantes con investigadores incorporados permanentemente para poder competir. Ese tamaño del que hablaba antes reduce mucho las posibilidades de inversión en esa materia porque ni el número de investigadores puede crecer y multiplicar de la noche a la mañana, ni las inversiones en material e instrumentación científica se pueden hacer en grandes dimensiones, ni se pueden multiplicar centros de investigación, etc.. Este hecho orienta hacia la Universidad toda la tarea de desarrollo e investigación y hace importante a la Universidad en ese papel.

La Universidad lo que puede ser es el centro fundamental de investigación, el lugar donde se prepara investigadores y el lugar donde se concentra la alta tecnología para la investigación. Porque la alta tecnología que se utiliza en investigación creativa, de desarrollo intelectual, etc., es la misma instrumentación que se utiliza para la aplicada.

La tecnología que se aprende para la investigación fundamental, es la que se utiliza luego para la producción. Ese puente lo puede tender perfectamente la Universidad y en nuestro País, con sus especiales características, esto puede ser más evidente.

— ¿Qué lugar ocupa en las actuales políticas universitarias la investigación?.

— En teoría, cuando se habla de la Universidad se dice que es un lugar de investigación y de docencia y algunos hablan de esta definición poniendo primero docencia y después investigación porque progresivamente la investigación es menos y la docencia más, a causa de la masificación.

En el resto de las Universidades del Estado, por no sentir esta necesidad que siente la nuestra de vinculación directa con los medios de producción, el papel docente es el fundamental, el prioritario y la investigación es un colateral que se mantiene mediante colaboraciones, convenios con la Administración del Estado, etc.

En nuestra Universidad la investigación tiene un papel específico, una anotación básica, estatutaria, de inversión obligada de al menos un 6% de todo el presupuesto en investigación. Es decir, es la primera Universidad del Estado Español que se cerciora que la estructura de las universidades europeas tienen que repetirse y es porque se da cuenta que tiene que vincularse al mundo de la producción. En nuestra Universidad la investigación tiene una identidad absoluta; se le reconoce a la investigación como una tarea obligada de nuestra universidad en la que se invierte anualmente una gran cantidad de dinero. Se puede decir que después de estos tres años, a la Universidad se le ha orientado como un master de la investigación.



- *"El papel de la Universidad en la sociedad moderna es preparar a individuos con capacidad de discutir y crear y no tanto por la capacidad de hacer".*
- *"La masificación desaparecerá cuando al título universitario se le libere del concepto actual de 'posicionamiento social'".*

— Con el nuevo plan de inversiones ¿dónde pretende colocar a la Universidad en el espacio social?

— Hay varios objetivos a alcanzar con el nuevo plan de inversiones. El primero es darle una verdadera autonomía de gestión a la Universidad. Cambiar de un procedimiento presupuestario por capítulos al estilo funcional de estructura administrativa, para pasar a un sistema de presupuesto por proyectos; cambiarlo en definitiva, por un esquema más empresarial.

En cuanto a su posición social, nuestro objetivo es que a través de un aumento de calidad, tanto de docencia como de investigación, logre una credibilidad social. Que la sociedad se percate que la Universidad tiene la calidad necesaria que le permita su propio desarrollo, que le ofrece el respaldo intelectual necesario.

El segundo objetivo es hacer de la Universidad el núcleo principal de información a donde haya que acudir para poder progresar. Por último, ofrecer todos los servicios de asesoría, no sólo dar la información, sino apoyar a la elaboración de toda la información que requiere nuestra sociedad.

— En un grupo empresarial como el nuestro, se siente a la Universidad perdida en debates teóricos estériles y nuestro sentido práctico nos inclina a apoyarnos más en los centros técnicos que preparan mejor a los hombres de empresa. ¿Es que a la Universidad le toca jugar un papel diferente?.

— Yo creo que esto es una cuestión de prioridades naturales. Para un medio de producción, lo más inmediato es la materia prima; lo inmediato es el elemento transformador, la mano de obra, y lo último es la innovación. Esto responde a una estructura lógica que además la podemos reproducir biológicamente también. Si los dos primeros escalones no están asegurados, de nada servirá el tercero.

Nuestra sociedad mientras está en período de expansión y tiene reconvertida la parte fundamental que es la productiva, está creando antes que nada productores y deja más distante la Universidad. Yo no le veo a esto ningún defecto básico, creo que es una actitud natural.

— Por lo tanto, situar a la Universidad en un plano teórico y quizá a

LANKIDE

• "Hay un recelo mutuo entre la Universidad y la empresa que es un fallo particular nuestro".

• "La Universidad no es una escuela de parados".



estos centros en un plano más práctico no es una visión distorsionada, sino que responde a la realidad de los objetivos de cada uno.

— Si claro, pero lo que nosotros tenemos que llegar es a un equilibrio social adecuado para hacer funcionar los tres niveles que hemos hablado a un mismo rendimiento. Lo que pasa es que nosotros (y la Administración lo tiene que tener muy claro) durante todo este tiempo no podemos estar en un letargo improductivo, porque el día que se recurra a esos medios intelectuales, éstos tienen que estar preparados para saber utilizar esos mecanismos y no aprender a crearlos en cuanto se quiere esa necesidad.

VALOR UNIVERSITARIO A LOS CENTROS CONCERTADOS: UN FLACO FAVOR

— ¿Cuál es la política de la Universidad Vasca con respecto a los centros que buscan la concertación como la Escuela Profesional, ETEO, etc.?

— Esto depende un poco de cómo se quieran vincular. Ya que no me lo pregunta a título personal, pienso que estas cosas deben tener un análisis funcional; cuál es la medida que va a respetar mejor la función que tiene reco-

nocida, cuál es la medida que las va a potenciar funcionalmente y cuáles son las medidas que no deben tomarse porque las degradan o las reducen en su función. Eso es cuestión de un análisis muy detallado. Primero hay que pensar con la voluntad de cada uno de esos centros. Imponer una medida determinada o presionar a que se tome una medida determinada no da resultado en ningún sitio y menos en los medios intelectuales. No tiene sentido universitariamente que por decreto se adscriba un centro a una estructura universitaria; eso es absurdo porque tiene que existir un convencimiento del grupo intelectual correspondiente de que esa es una fórmula funcional.

En segundo lugar, hay que evaluar muy bien cuáles son los objetivos docentes que tiene cada centro. Una cosa es que un centro de formación profesional se cree un medio para poder pasar los otros escalones creativos y otra cosa es que se malinterprete la función. Decir que hay que reconocer valor universitario o calidad universitaria a la escuela profesional, es confundir los términos porque es otra vez dar un valor excesivo a la formación universitaria. Es como si ese toque universitario estuviera dándole un valor añadido a la persona cuando eso es falso, porque la persona tiene valor en



→ cuanto está cualificada para hacer una cosa. Tanto valor tiene un mecánico ajustador perfectamente entrenado como puede tener un investigador de un laboratorio determinado. Sus funciones son distintas y su valor en su función será alto o bajo. El querer añadir esa medalla universitaria a un determinado estudio no resuelve funcionalmente nada. Sólo confunde las cosas.

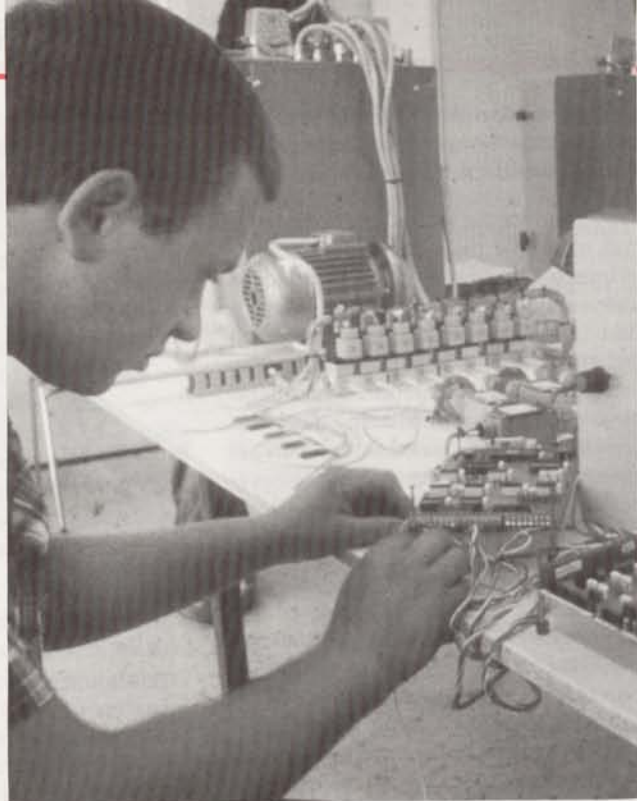
Otra cosa es que se brinde en esa colaboración, en ese apoyo, una fluidez entre los medios de investigación, de ejercicios prácticos, de desarrollo intelectual, de mecenazgo, de trabajo educativo entre las dos instituciones etc. Si con ello se crea una estructura mixta entre centros de formación profesional y centros universitarios y hay una fluidez y cooperación clara en beneficio de los dos, formidable.

En esa medida, yo lo apoyaría. Si a mí me corresponde hacer alguna acción a este tipo de relación con los centros de formación profesional o formación empresarial con la universidad, yo pondría dos cosas: Primero, reconocimiento mutuo, respeto mutuo; no hay nadie que sea más ni menos, son dos tipos de formación diferentes. Segundo, establecemos el tipo de asociación que sea más oportuno, tanto económica como funcionalmente para que siga funcionando bien la formación profesional, para que siga funcionando normalmente la formación universitaria y exista una optimización en el uso de todos los potenciales. Quién paga, quién no paga, esa es una cuestión puramente de ajustes que no tiene ninguna discusión a la hora de establecer un acuerdo ya que al firmar un acuerdo, la parte económica siempre es subsidiaria.

— ¿En qué momento del debate estamos ahora en esta adecuación que usted plantea?

— Estamos en la fase de aproximación, en el cortejo previo. Yo creo que se ha mostrado el interés mutuo, siempre con los temores a perder parte de los logros que cada uno tiene. Yo, particularmente, pienso que es una cuestión que se va a resolver en breve alrededor de una mesa. Yo creo que es un tema de llevar a una mesa los objetivos que se persiguen con la aproximación, qué intereses hay en este momento que puedan desviar el logro de esos objetivos y qué planes existen en estos momentos para la obtención de

• *"Decir que hay que reconocer valor universitario o calidad universitaria a la escuela profesional es dar un valor excesivo a la formación universitaria".*



los objetivos concretos. La Universidad está preocupada porque las fuentes de financiación oficiales que tiene no parece que están por la labor de apoyar esa Universidad moderna, civilizada, etc..

La Administración está por una Universidad un poco mediatizada, en la línea de los años pasados, pero esperamos que cambie un poco y que sólo sea un mal momento. En esta situación hacerse cargo de otros programas, de ampliación y aproximación, induce a un temor de la Universidad a hacer algo incompetente, carente de sentido, o simplemente una caricatura de lo que podía ser una adscripción de centros y al final no poder dar lo que debe significar es adscripción. En este momento podríamos hablar de un cierto complejo, de una cierta preocupación de no responder como debiéramos.

— ¿En qué medida la Universidad está presa de la ideología dominante, de la política que mande en cada momento?

— Ese es un mal que sufrimos en general. La experiencia que voy adquiriendo en estos años me dice que hay una gran parte de acciones políticas que son personales, que son misiones particulares de la orientación política por eso los cambios de actitud de una Administración varían con las personas aparentemente sin lógica porque un Gobierno determinado debería tener un hilo conductor en torno a la ideología que propuso en su

programa electoral. Luego te das cuenta que ese trayecto es sinuoso que depende muchísimo de las personas que lo aplican. Eso se nota muchísimo más en una sociedad de pequeño tamaño como la muestra en la que nos conocemos todos y en la que las relaciones son casi personales entre la gente.

La verdad es que la unidad entre el concepto de universidad que puede tener la propia Universidad, el Gobierno y la que puede tener el entorno social, debían ser casi compartidas. Yo creo que lo están en este momento, pero las medidas en donde ya interviene la persona en un momento determinado, de repente toman cauces de lo más extraño.

ERRORES, ERRORES...

— ¿Dónde está el error de esta Universidad incapaz de sintonizar con las más elementales inquietudes sociales?

— Son muchos. La Universidad española se ha deteriorado tremendamente por una larga lista de errores. Primero, visión política. **"La Universidad es un centro expendedor de títulos sin más y no me creen más problemas"** desde el punto de vista de la Administración.

Error grave, convertir a la Universidad en un lugar de acreditación en donde se expiden títulos, vaciándole por tanto de toda función creativa. La investigación no es fundamental en la Universidad y esto lleva hasta los extremos de crear un Consejo Superior

de Investigaciones Científicas como lugar de investigación al margen de la Universidad. Error conceptual que también es achacable a la Universidad porque ha asumido este error.

Segundo error, el no formar a sus propios profesores. Forma enseñantes, bienparlantes, pero no forma investigadores intelectuales ni creadores. Progresivamente, el personal de la Universidad pierde su carácter universitario, intelectual que es el creativo.

Esto genera una estructura de funcionariado en donde el profesor cumple unos requisitos funcionariales, pero no está vinculado en absoluto a su propia creación, simplemente debe cumplir un temario. Error también en el método de selección del personal con lo cual estamos creando ya una base disfuncional.

Otro error, alejamiento de la sociedad por los propios temores. La gente empieza a autoevaluarse y a no someterse a comparación para mantener ese carácter de "autoevaluado elit". Si a mí no me miden, nadie sabe mi tamaño. Alojamiento reactivo, tendente a mantener un estatus intelectual que no quieren poner en tela de juicio.

Otro error básico: La desaparición del reconocimiento intelectual que se ha producido en los últimos años. Per-

der el concepto de que hay gente que sabe más y gente que sabe menos, gente más capacitada para pensar y gente que lo está menos, etc., y considerar que todo es una tabla rasa en lo que importa es el número de horas que trabaja cada uno, sin más, rompe radicalmente con el concepto universitario tradicional y eso lleva al último de los errores: a la organización de la Universidad como un municipio, como una estructura social en lo que importa es la representación política de cada uno de los estamentos, cada uno de los grupos políticos, etc., y se convierte en una especie de mini sociedad donde refleja todos los caracteres de la gran sociedad, pero bajo un control puramente universitario y en donde desaparecen todos los argumentos ordenativos que tiene la Universidad tradicional; es decir, aquellos que emanen del liderazgo intelectual.

Esto lleva a situaciones como las actuales en las que nos podemos encontrar que el director de un departamento es la persona más incompetente porque se concibe que el departamento es una estructura administrativa, no un grupo cooperativo de trabajo intelectual en donde quien decide es el líder, sin imponer.

Este es el fundamento de libertad de cátedra que en el concepto tradicional significa que uno puede acudir a oír al

grupo y al profesor con quien mejor sintoniza y el profesor es capaz de interpretar y comunicar sus conocimientos de acuerdo con su propia interpretación. Esto en ciencias exactas puede no tener mucho valor, pero en filosofía y en ciencias naturales es importantísimo. La interpretación de un hecho biológico o un hecho cósmico tiene mucho de subjetivo porque datos existen, pero la interpretación de esos datos puede ser diversa y la gente se adscribe más a una forma de interpretación que a otra y eso emana siempre de la forma de discutir y no del número de votos de un partido u otro que ha decidido que un señor es director de un departamento.

Ese es uno de los grandes errores que luego repercute en el alumnado; en su actitud. Al no reconocer entre los hábitos universitarios el respeto al conocimiento, a la libre discusión, el valor de la discusión individual, el planteamiento teórico desde distintos puntos de vista, el enfrentamiento ideológico sobre el tema que se está trabajando entre los distintos grupos, no aprende lo fundamental de la Universidad y se convierte en un alumno de catecismo donde llega, oye el dogma y pierde todo interés por la discusión, por la relación directa con el maestro o con el tutor ideológico, convirtiéndose en un tomador de apuntes que luego devuelve rápidamente la información que le han comunicado sin poner nada de su propia interpretación; rebota la información. En vez de ser un juego de tenis es un gran frontón y el alumno es la pared.

— ¿Cuáles son los retos principales de la Universidad Vasca?.

— Evidentemente se trata de romper toda esta dinámica y si quiere podríamos revisar cada uno de los errores apuntados para comprobar que los retos son precisamente la solución de esos problemas.

— ¿Para cuándo prevé usted que pueda ser la Universidad tal y como la hemos descrito?.

— Yo cuando accedí al cargo de Rector pronostiqué que el cambio necesario en el concepto y formas universitarias podría producirse en un plazo de treinta años. Hoy creo que puedo acortar ese plazo hasta la mitad, es decir, quince años, porque el conjunto de la sociedad ha madurado más rápidamente de lo que uno pudo pensar entonces. ■

• *"Creo que es una actitud natural que la empresa, el mundo de productores sienta lejania a la Universidad. Yo creo que es una cuestión de prioridades naturales".*





José Luis González

Felix Ormaechea



Hezkuntzak eta Enpresak esparru guztiz desberdinak konpartitzen dituzte gure kulturaren azkenaldiko tradizio sozialean. Antzinako jakintza-bide teoriko eta filosofikoei ordezkatu zaizkie azken urteotako enpresa munduaren baitan etengabeko abiadan nagsitzen ari diren toeria eta praktikaren ekitaldiak.

Eztabaidan zehar, "Unibertsitatea eta Enpresaren arteko harremanez, gauza berdinak egin ditzaketen aparteko bi polo balira bezala hitzegiten da", ordea, eta errealtateak erakusten digunaren arabera, helburua, dinamika soziala bultzatuko lukeen proiektu

amankomun bat lantzea litzatekeelarik.

Gure Taldea aitzindari izan da gai askotan, eta agian, beste asko ere lehen zutabe honen inguruan eraiki dira. Gizon berriaz hitzegiterakoan, oraindik ere egun bideratzeke dauzkagun erronka guzti horiez hitzegitea suposatzen du, izan ere hezkuntzaz hitzegitea futurologia egitea izan bait daiteke. Horrexegatik bada, aurrez aurre jarri nahi izan ditugu Hezkuntza eta Enpresa, hau da, Felix Ormaechea eta Jose Luis Gonzalez jaunak.

FELIX ORMAECHEA - JOSE LUIS GONZALEZ

LA EDUCACION Y LA EMPRESA CARA A CARA

"Estamos obligados a hacer futurologia"

José M.^a Larrañaga
Fotos: Iñaki Arteta

La educación y la empresa han compartido ámbitos muy diferentes en la reciente tradición social de nuestra cultura. A la lejanía de los saberes teóricos y filosóficos ha sucedido la desenfrenada carrera actual por acortar cada vez más el mundo de la teoría y la práctica, que representa hoy el complicado ámbito empresarial.

Como bien se refleja en el debate "se habla de la relación universidad-empresas como si fueran dos polos separados que hacen cosas en común", cuando la realidad pasa por encontrar el denominador común que agilice la dinámica social.

Nuestro Grupo ha sido pionero en muchas materias y quizá éste fue el primer pilar sobre el que se edificaron los demás. Hablar del hombre nuevo que hay que hacer es hablar de todos

los retos que tenemos pendientes, hablar de educación es quizá hablar de futurología. Nosotros para ello hemos puesto cara a cara a la Educación, a la Empresa, a Félix Ormaechea y a José Luis González.

INDIVIDUOS U ORQUESTAS DE INDIVIDUOS

Moderador:

— ¿Cuál debe ser el papel de la educación?. Hay que ir a una for-

mación de individuos, mal llamada elitista, o hay que ir hacia la educación de "orquesta" de individuos?.

Felix Ormaechea: Necesidad de profesionales se dan a todos los niveles. Nosotros hemos hecho siempre un esfuerzo de procurar dar a cada individuo una oferta educativa para que la desarrolle en función de sus capacidades, para responder a las necesidades que la sociedad demanda de profesionales de diverso nivel. La educación lo que debe hacer es responder a todos esos niveles y eso es lo que tratamos de hacer.

José Luis González: A mí, por principio, no me gusta el enfoque de las dicotomías: lo blanco o lo negro. Prefiero el "y" en vez de "o". Por una parte, tenemos la obligación de crear líderes, crear líderes se hace mediante la educación y mediante la capacidad de estimular en ellos un talante tractor. Las cosas no surgen por generación espontánea.

De todos modos, sólo los líderes no crean progreso y no sólo los líderes realizan obras importantes si no son seguidos por un colectivo consciente, con una capacidad de compromiso y con unos conocimientos suficientes como para apoyar las iniciativas que se plantean. En un modelo de empresa como la nuestra creo que íntimamente debemos plantearnos las dos cosas.

Moderador:

— El grupo es diferente que la suma de los individuos. En este sentido, ¿cómo se podría llegar a hacer orquestas completas?.

José Luis González: El desafío real lo tenemos en conseguir una orquesta. Tener un buen director de orquesta, ya que la interpretación de una obra es distinta según el director. Necesitamos que cada violinista, cada trompeta y cada batería sean buenos profesionales en su espacio, pero al mismo tiempo tenemos que conseguir conjuntos, que es distinto que la suma de individuos.

Hay que conseguir una visión interrelacionada entre unos y otros en función de una obra que tienen que interpretar. No es raro que en las empresas tengamos un proyecto empresarial, unos líderes, tengamos buenos profesionales pero no siempre se consigue la sinergia y el aglutinar los distintos esfuerzos para conseguir el resultado final.

Desde el punto de vista de formación, yo creo que hay dos ámbitos totalmente distintos: la formación de buenos violinistas y de buenos trompetas se pueden conseguir en los centros educativos. Sin embargo, pien-

so que el director de orquesta, que básicamente es un integrador, y la misma capacidad de interrelacionar perspectivas de músicos, es un desafío que tiene la empresa en su seno.

El convertir a los especialistas en generalistas es un desafío que tiene la empresa y esto se hará en la medida que el individuo pase por responsabilidades diferentes que le den la visión de conjunto.

También hay que tener en cuenta la edad. Hay momentos en la trayectoria de la persona en que casi sólo es posible el desarrollo de la capacidad de análisis; la capacidad de síntesis, aparte de las oportunidades y los puestos de trabajo, es un proceso de maduración personal en el que va aprendiendo a interrelacionar aspectos, a no plantearse la vida en blanco y negro, a ver matices y creo que ese es un proceso que tiene que ver con un inteligente proceso educativo y formativo en el seno de la propia empresa.

Félix Ormaechea: Creo que hay algo previo al momento de entronque con la empresa. Ese momento puede y debe ser el momento educativo, el momento en el que el alumno se educa en el centro. ¿Cómo se transmite eso?. Esa es nuestra pregunta permanente, nuestra cuestión diaria. Yo creo que eso se transmite en base a un proyecto. Hay centros que tienen proyecto y cuando el alumno capta ese proyecto, lo asume, pero cuando no hay proyecto, no puede asumir nada. Se trata de transmitir ese proyecto, a través de una enseñanza personalizada alumno-profesor.

Nuestros grupos no son masivos, procuramos realizar muchos proyectos en grupo dirigidos por los profesores y sobre todo, el nudo gordiano de

la cuestión, está en el testimonio que el colectivo de enseñantes pueda dar al alumno.

Desde un profesorado que se siente solidario con el entorno y que no trata de ser una casta privilegiada, distinta, que está dispuesto a jugar las mismas reglas de juego y que transmite esto, estamos transmitiendo a los alumnos que tienen que ser solidarios, que tienen que ser un conjunto no orquestado, sino activo dinámico, consciente pero en relación con los demás y no en solitario.

En este sentido, nuestros centros tienen esta orientación.

EDUCACION CON PROYECTO

Moderador:

— Has aludido a centros con proyecto, ¿no es un riesgo en sí mismo de que sea un proyecto visto desde el punto de vista de especialista y no un proyecto común con la sociedad, con la empresa?.

Félix Ormaechea: No puede haber un proyecto completo si no es en relación con la sociedad. Un centro está al servicio de la sociedad o no tiene proyecto. Nuestros centros están muy cercanos a la realidad social que se materializa de muy diversas maneras. En nuestra relación con las empresas y aún siendo muy importante el apoyo económico que nos prestan, va a ser muy importante la presencia de esta sociedad en nuestros centros con una cuota de poder importante y que por tanto trae su experiencia a nuestros órganos de decisión.

Por otro lado, la referencia permanente que para ellos son nuestros centros, nuestras Escuelas no son elementos extraños a esa sociedad, son solidarios con esa sociedad. ➔





Hoy se habla mucho de la relación universidad-empresa como si fueran dos polos separados que hacen cosas en común. En nuestro caso esto no es así y las empresas están dentro, en los órganos, en los comités, etc., y esto es así no sólo en los centros de Hezibide, sino también en aquellos en donde el Grupo tiene una presencia importante como en la Escuela de Lea-Artibai, Txorierrri, etc..

Ojalá otros Grupos del Grupo Cooperativo Mondragón se acercaran a centros de sus comarcas que en muchos casos son muy buenos, e hicieran la misma labor que realiza el Grupo Fagor, Oñalan, etc., con nosotros.

José Luis González: A mí me gustaría ser tan optimista. Es cierto que hay una aproximación, es cierto que esa presencia influye, pero pienso que es todavía un planteamiento excesivamente institucional y excesivamente personal.

Coincido que es mejor que un centro educativo tenga un proyecto, pero esto no basta porque tiene una conexión con el exterior. Habría que plantearse quién es el cliente de ese centro educativo. Desde mi punto de vista hay tres clientes: por una parte el propio sujeto, la sociedad y la empresa en el caso de una formación de estas características.

Lo primero que se plantea es cuáles son las necesidades del cliente y en el tema educativo tenemos un problema casi insalvable. En general, en la educación, con los sistemas de ayer tenemos que educar a jóvenes hoy con un esquema que le sea válido para mañana. Por otra parte, con la velocidad a la que se están produciendo los cambios, es muy difícil que el propio sujeto tenga una perspectiva suficientemente clara de cuál va a ser el futuro que de verdad puede perfilar como razonable.

En una sociedad que está cambiando constantemente de valores, el poder definir con una precisión suficiente cuál es el modelo de persona que queremos sacar de un centro, creo que en sí mismo es un problema de alta discusión porque cada uno de los miembros que están en la discusión tenemos una perspectiva distinta del modelo de persona que queremos.

En el mundo de la empresa, yo no sé hasta dónde tiene clara la empresa, más allá de aspectos cuantitativos globales de su planificación estratégica, qué tipo de gestor, de persona en su conjunto, nos hace falta. Yo creo que es bueno avanzar, es bueno hacer planes, pero lo verdaderamente fuerte y aglutinador de fuerza tiene que ser un

planteamiento más explícito de lo que son las expectativas y lo que puede ser ese futuro en función del cual estamos generando una determinada formación.

Es posible que en este sentido lo que tengamos que dar a la gente son no sólo mecanismos y recetas, sino capacidades para que se vaya adaptando a los cambios. Más que grandes doctrinas, esquemas que le sirvan de referencia y que le permitan adaptarse con mayor fluidez. Si se trata del aspecto formativo, que no sea tan paralizado como para tener dificultades importantes de colocación. Si es desde el punto de vista de los valores, que no sea desde una orientación tan cerrada que ante cambios tan radicales en la sociedad, le produzcan perplejidades constantes, una capacidad de espíritu crítico, un esquema básico y una formación lo bastante flexible que le permita aprender de la realidad y adaptarse dentro de un esquema y dentro de unos valores básicos elementales.

Si algo ha caracterizado nuestro propio desarrollo ha sido que con unas ideas básicas, muy simples, muy elementales que en sí mismo no constituyen ningún descolocamiento intelectual, sin embargo hemos desarrollado instituciones, empresas, relaciones laborales e iniciativas que son fruto de la adaptación a una realidad constante desde una perspectiva muy básica de elementos a mantener.

Desde ese punto de vista, no es diferente el que exista una mesa que llegue a identificar estos elementos por contraste y viendo lo que realmente tiene que ser ese diferencial o lo que imprescindiblemente importa que esté como semilla en estos jóvenes. Y digo jóvenes, pero no pretendo limitar la educación a esta etapa de la vida.

CORRER EL RIESGO DE HACER FUTUROLOGIA

Félix Ormaechea: Parece que os ha extrañado mi defensa optimista de nuestra realidad. Quizá sea porque

uno está acostumbrado a conocer diversas realidades y es cuando uno se da cuenta de la importancia de nuestros centros.

En lo que no concuerdo contigo es cuando dices qué perfil de persona puede decirse desde la empresa que hace falta en el futuro. Yo creo que futurólogos no somos nadie, pero todos estamos obligados a tratar de preverlo y el perfil de persona que el futuro va a necesitar.

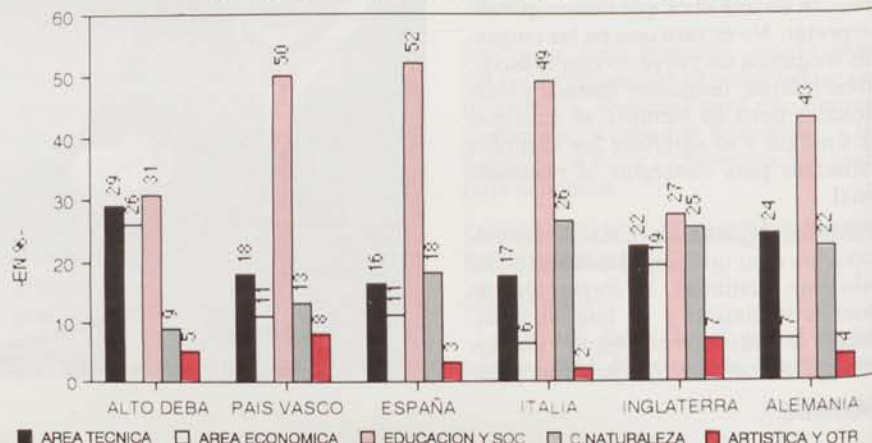
En este sentido, pienso que tan legitimado está un hombre de empresa, como un hombre de actividad escolar. Lo que aquí se realiza es una colaboración de ideas de un hombre que está en la vida real y un hombre que está en el ámbito más teórico o de estudio de la realidad. Ahí está la riqueza de nuestro sistema, en las sinergias que se dan entre la educación y la empresa. Coincido plenamente contigo cuando hablas de intentar avanzar en un perfil de futuro, lo que importa es el desarrollo de las capacidades del individuo. En este mundo cambiante en el que estamos, lo que hay que dar al individuo es instrumentos de aprendizaje y habituarle al desarrollo de sus capacidades. Es por ahí donde estamos enfocando en este momento la reforma de enseñanzas medias.

¿Hacemos futurología?. No lo sé. Estamos obligados a correr el riesgo de hacerlo. Nosotros hemos apostado por este sistema. Desarrollo de capacidades y dar a nuestros alumnos instrumentos de aprendizaje que permitan adaptarse rápidamente a esa sociedad cambiante.

Creo que soy bastante realista y no optimista. Otra cosa es que yo aprovecharía nuestro sistema mucho más de lo que lo hacemos. Como diseño genérico yo creo que es bueno aunque hay que profundizar y aprovechar muchas oportunidades que se nos presentan y perdemos.

La realización de proyectos final de carrera puede ser un método fantástico de captación de directivos que no se

ESTUDIANTES POR ZONAS GEOGRAFICAS



aprovecha en su totalidad. Ante un problema como éste de captación de directivos y técnicos debiera realizarse en la empresa entre las mandos intermedios y los técnicos un proceso de concienciación de este tipo de temas; digo proyectos final de carreras, proyectos de desarrollo a través de Saiolan o acoger con cariño a los alumnos de Goier que llegan a la empresa, etc..

En este nivel de cuestiones de diario es donde podemos hacer mucho más. En este sentido hay que decir que sólo unas cuantas personas participan en este debate, pero no el Grupo como tal, o la cooperativa como tal.

José Luis González: Yo entiendo que este es un problema de un doble discurso, de un doble enfoque de perspectiva que se puede resumir en el Grupo Cooperativo, no sólo en el tema educativo, sino en otros muchos temas.

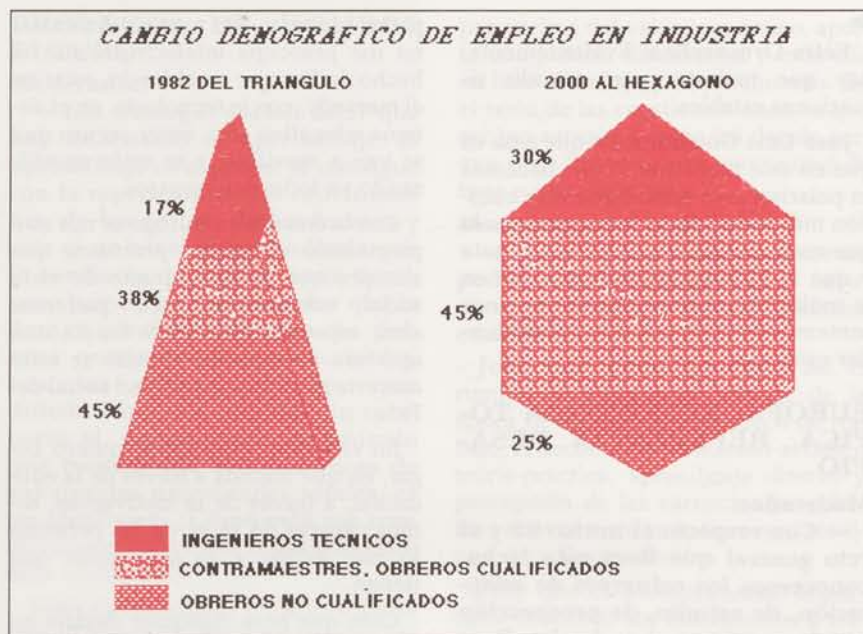
Un discurso que siempre hace referencia al exterior y lo analiza con otras realidades, con otros centros, con otras empresas, con otro tipo de relaciones, etc., y es evidente que nosotros hemos dado pasos de gigante, pero esa misma afirmación y en la medida que se enfatiza en ella puede generar en una autosatisfacción y convertirnos automáticamente en los sostenedores del sistema.

Creo que es peligroso; peligroso porque se están planteando desafíos a nivel del mercado totalmente distintos y se está planteando una renovación generacional. O conseguimos una apropiación del proyecto con un desafío real y próximo o nos vamos a convertir en defensores de lo establecido.

Desde ese punto de vista quiero enfatizar en nuestras enormes posibilidades no utilizadas. Es cierto que nuestros centros educativos tienen estructuralmente una participación de distintos sectores de la sociedad y de la realidad empresarial que tiene la infraestructura para realizar muchas más cosas, pero yo digo que cubierto ese espacio, no es evidente ni mucho menos que lo estemos utilizando y lo mismo me planteo con una gran cantidad de cosas. Yo creo que el nuestro es un sistema desde el punto de vista jurídico, relacional, etc., tiene mecanismos y que nos plantea el desafío de optimizarlos y sacarle chispas, lo cual tiene dos ventajas: primero, optimizamos la capacidad de este modelo y segundo que realmente hay una asunción del proyecto por parte de las nuevas generaciones porque tiene desafíos importantes de desarrollo.

Aquí empalmaría con lo que decíamos al principio de líderes o co-

LANKIDE



lectivo. Yo creo que la percepción de líder es más fácil en los creadores o fundadores, sin prejuicio de que los liderazgos existen siempre. En este momento, con nuestro volumen, es posible que necesitemos más un pueblo en marcha que unos líderes carismáticos.

Por eso quiero enfatizar en el aspecto educativo y en otros muchos, sin apasionamiento, con paciencia y sistemática y creo que no podemos ignorar la realidad. Y en la realidad cotidiana hay discursos diferentes y en la realidad no utilizamos las mesas de los consejos de educación de los centros educativos para proyectar allí toda esa capacidad, toda esa visión diferente que podemos tener.

Por eso enfatizo más en lo que nos falta para alcanzar en lo que es posible, que en lo que ya tenemos hecho aunque no lo ignoro porque es el fruto de esfuerzos anteriores y es la plataforma en la que nos colocamos. Creo que es mejor este discurso básico. Tampoco es válido el discurso de la frustración. He ahí todo lo que podría ser y qué poquito estamos haciendo o qué discreto es lo que hemos conseguido. No, eso es un termómetro del camino que nos queda por recorrer.

Gothe decía que el camino no es sólo para llegar, es para vivir caminando. Nosotros tenemos un modelo que tiene una forma específica de ir caminando, pero ya en el propio proceso es proyecto en sí mismo. Cualquier connotación que nos pudiera llevar a la autosatisfacción, por principio en la dinámica social, me parece peligrosa y lo aplico aquí al terreno de la educación que es el que hoy nos ocupa.

Nuestro Grupo es más un proyecto

de Grupo hacia el que hay que tender, que un Grupo cuya sinergia es evidente y que actúa como un equipo con unas interrelaciones importantes, etc..

Nuestro desafío en este momento es el del tamaño y el del propio sistema. Por ahí iba mi enfoque, pero coincido que comparativamente con otros centros la diferencia es grandísima.

Félix Ormaechea: Has hecho un discurso de Sociología Antropológica muy interesante. Yo creo que éste es un análisis que puede corresponder a cualquier movimiento en marcha. No hay más que leerle a Toynbee para darse cuenta de la generación de culturas y del proceso de declive de las mismas.

Al final es la autosatisfacción la que comienza con el declive de las culturas. Nos encontramos en un punto en el que estamos obligados a una flexión hacia arriba y no hacia abajo. Yo creo que nunca se alcanza el clima superior. Tenemos el peligro de autosatisfacción pensando que todo está bien.

De todos modos, y aceptando esa crítica posible y ese peligro real, la pregunta es: qué nos haría falta para que en nuestro tema, relación entre la educación y la empresa, no cayéramos en el declive. Esta es una pregunta que debe aparecer, en mi opinión, en todos los foros en los que nos movemos. Hablar con sinceridad, con honestidad y con espíritu de autocritica abierta. Esta es la premisa fundamental.

Moderador:

— Con valentía quizás, ... corriendo el riesgo de molestar a determinadas personas.

→



Félix Ormaechea: Evidentemente, hay que molestar para sacudir situaciones estables.

José Luis González: Lo que pasa es que en este momento lo que hacemos es polarizar este tema hacia otra cuestión más global. En el tema concreto lo que corresponde es que tomemos nota y que lo discutamos abiertamente en las múltiples ocasiones en las que nos sentemos en la misma mesa para abordar este tema.

EUROPA: REFERENCIA TÓPICA, REFERENCIA DESAFÍO

Moderador:

— Con respecto al mítico 92 y al reto general que lleva esta fecha, conocemos los esfuerzos de adaptación, de estudio, de prospección que las empresas han hecho. Pero yo me pregunto, ¿cómo se presenta la situación en el tema educativo? ¿estamos mejor, estamos peor?.

Félix Ormaechea: Voy a aprovechar la ocasión para decir que ojalá en la próxima sesión de jornadas de reflexión de los directivos del Grupo se presente este tema para su análisis.

Estamos intentando estar cerca de Europa y lo hemos hecho desde hace mucho tiempo. Aparte del tema de Goier, hemos viajado mucho por Europa, hemos visto muchas experiencias desde todos los centros para tratar de encontrar lo que podemos aprender de Europa y ha sido una preocupación constante. Eskola Politeknikoa es el centro universitario de Euskadi que, aún siendo pequeño, tiene más proyectos en Europa: Erasmus, Comett, el propio Goier, etc..

¿Estamos a nivel Europeo?. No es fácil decirlo, hacemos esfuerzos para que así sea. En este momento, a nivel de ingeniería técnica estamos tratando de copiar un modelo académico adecuado a este reto con un centro que nos ha parecido el más idóneo. Yo no hablaría en términos absolutos en este tema, lo que sí diría es que tenemos un empeño permanente de ver otras experiencias y no sólo en Europa, sino en América.

José Luis González: La referencia a Europa en este momento es una referencia tópica, pero al mismo tiempo una referencia desafío. Es claro que hay una realidad que cambia. Al margen de lo que ha dicho Félix es un constante afán por moverse y conocer experiencias europeas, en nuestro Grupo y cuando apenas existían una o dos unidades incipientes, la gente ya se movía por Europa viendo qué posibilidades, qué tecnología había para

poder captarlas. En nuestra dinámica, no me preocupa intelectualmente el hecho de Europa; en el fondo, estar en el mercado, con la tecnología, en el sistema educativo etc., estoy seguro que se van a movilizar y se están movilizándose ya todos los recursos.

Con la entrada en Europa se nos está planteando el mismo problema que siempre que desde el punto de vista social, empresarial, etc., queremos abrir espacios. Fue, en el fondo, una apertura de espacios cuando se salió con este modelo a la realidad social del País.

En el fondo, y es donde quiero llegar, en qué medida a través de la educación, a través de la motivación, somos capaces de sacar de las personas lo más válido y lo más noble que tienen.

Creo que para cualquier desafío no es tanto la suma de conocimientos, como el hecho de que se ponga a un equipo de personas dando de sí lo que más noble tienen en conocimientos,

en trabajo, en voluntad, en interrelación, en solidaridad, etc.. Como el modelo griego se planteaba la mayeútica socrática desde el punto de vista de sacar, no formación como lo que yo te voy a enseñar, sino lo que saco de tí.

En la gente lo que han estudiado en la etapa académica, mas lo que han aprendido en la vida y en la medida que han sido capaces de racionalizar se pone en movimiento una capacidad en los pueblos, en los grupos y en las personas individuales que no es fruto exclusivamente de una fuente de conocimientos.

Suelen decir que no hay nada más práctico que una buena teoría. Yo creo que unos conocimientos sistematizados y a punto, lo que hacen es conseguir mayor eficacia en los esfuerzos que se han desencadenado en los individuos y en los grupos, pero para mí el desafío de cara a Europa y el desafío que tenemos como Grupo no está tanto en la suma de conocimientos, que aún siendo necesarios, no serán suficientes para gestionar el cambio. Yo creo que va más allá, por eso me parece más correcto hablar de Educación, que de Formación, entendiendo educación en ese sentido: capacidad de tener un proyecto y movilizar los recursos.

El desafío educativo para mí está en generar una dinámica en el tipo de hombres y en el tipo de relaciones capaz de generar esa dinámica. Y digo esto porque estoy tranquilo y seguro de que el otro espacio se va a cubrir como bien lo ha explicado Félix.

Digo ésto porque tengo miedo a una cosa y cuando hemos reflexionado hemos llegado a cuestionarnos si en el fondo estamos haciendo un colectivo que está asumiendo responsabilidades, emancipándose y asumiendo un



proyecto que requiere esfuerzo, desafío o hemos establecido una plataforma de seguridad de derechos.

Enfatizamos más, por ejemplo, de que el socio por serlo tiene una serie de derechos, que en el sentido de que por ser socio tiene un desafío y un compromiso para sacar adelante. A mí me preocupa más el hecho educativo desde esa perspectiva, de desencadenante de fuerza en este colectivo y en las personas y desde ese punto de vista, no suele ser evidente que la gente que llega recién terminada la carrera tenga esa chispa.

Es un hecho también que estas personas se apropián del proyecto cuando ese técnico participa en los órganos sociales y se siente apelado. Es entonces cuando ese técnico se convierte en el líder, en el tractor, en el movilizador. Lo que no sé es si desde esos centros educativos y no en sus contenidos, sino en sus formas, se puede inducir ese tipo de talante. Este es un desafío de la empresa claro. Lo que no sé es cómo se puede meter esa semilla desde los centros educativos.

Félix Ormaechea: Yo creo que lo importante no es saber ni conocer, es "ser", desarrollando las capacidades personales de modo y manera que en las diversas etapas de la vida para que ese individuo dé de sí todo lo que pueda.

Ser persona al servicio "de" y solidariamente "con" ¿Cómo se enseña eso en educación? Yo creo que esto es lo que estamos tratando de implantar en nuestras reformas educativas. Ser persona desarrollando sus capacidades, desarrollando trabajos en equipo, tratando de analizar hechos, de sintetizar hechos, de describirlos, etc.. Estas son las capacidades que estamos tratando de desarrollar en la persona.

"El desafío real lo tenemos en conseguir una verdadera orquesta"

"No puede haber un proyecto concreto si no es en relación con la sociedad"

"La autosatisfacción es la que comienza con el declive de las culturas"

PROYECTO DE HOMBRE FUTURO

Moderador:

— Los psicólogos suelen decir que hay un estadio de aprendizaje. El aprendizaje es algo que se consigue con la repetición de los movimientos, de los gestos, de las formas y este es un nivel de aprendizaje que la conducta de una persona tiene, pero hay otro nivel superior que le llaman condicionamiento. La persona queda condicionada. Se hacen las cosas por algo que difícilmente va a cambiar sin romperse él. Es un condicionamiento que trasciende muchas veces de sus propias necesidades vitales, es un idealismo. ¿Cómo está ese condicionamiento en el tema que estamos tratando?

Félix Ormaechea: A eso se le llama actitud personal. Yo creo que este es un tema filosófico e incluso teológico, según cómo se conceptúe la vida, la existencia.

La verdad es que es una pregunta que no sé hasta qué punto tiene respuesta en nuestro sistema cooperativo. Vuelvo a decir lo que he dicho antes y lo que tratamos de hacer con nuestros alumnos es hacerles partícipes de nuestro proyecto y participan en todos los órganos de gestión. Hemos hablado de una enseñanza personalizada, de proyectos en equipo y de una actitud del personal solidaria con la sociedad. A través de eso es por donde tratamos de incidir en una actitud positiva del individuo, a ser solidario con los demás.

Lo que hacemos muy poco y cada vez menos, es explicar conceptos éticos y filosóficos que desde un punto de vista teórico arrastran al individuo a tomar posturas. Quizá sea una dejación, pero esta es la realidad y la nuestra se mueve hacia la libertad del individuo y la implantación del pluralismo.

Este espíritu de inculcar el amor al trabajo, el trabajo solidario y el esfuerzo de autofinanciar sus propios estudios es el que va marcando la actitud de nuestros alumnos.

Moderador:

— ¿Tenemos el proyecto de hombre que queremos?

Félix Ormaechea: Aquí ocurre lo mismo que está pasando en la Experiencia Cooperativa porque esta experiencia no ha dado todo lo que puede y está llamado a dar. A nuestro tipo de formación no se le puede pedir más de lo que está llamado a realizar. ¿Qué aporta la Experiencia Cooperativa en relación a otros sistemas? Que el voto de cada hombre sea lo que prevalezca

por encima del valor económico, aporta una justicia distributiva y todo ello en base al trabajo y no mucho más. En el resto de las cuestiones tenemos que ser tan agresivos como los demás porque si no hacemos una comunidad de base o una parroquia.

Moderador:

— ¿Qué aportaciones concretas podríamos hacer, ya como resumen, para mejorar nuestro sistema educativo?

José Luis González: Para mí el romper el mecanismo mental de la época de formación y la época de trabajo; el hecho de la formación-acción o teoría-práctica, aprendizaje directo y percepción de las carencias para formar nuevamente en ese proceso continuo de reflexión-acción.

Creo que es absolutamente importante descubrir los mecanismos a través de los cuales la gente puede aprender de la misma realidad. Yo creo que hay que romper la dinámica de que no aprendo mientras no vaya a un aula y haya un profesor que me de sus apuntes.

Tenemos que ser capaces de aprender de la realidad y de los demás con un talante reflexivo. No sería malo que hubiese una gestión muy específica de este tema y cuanta más gente se acostumbre a pensar no en función de dicotomías, lo blanco o lo negro, lo tuyo o lo mío, sino lo económico y lo social (que es donde está la esencia de nuestro modelo, en la búsqueda de equilibrios constantes), el largo plazo y el corto, lo técnico y lo no técnico, etc.. Este es nuestro verdadero reto.

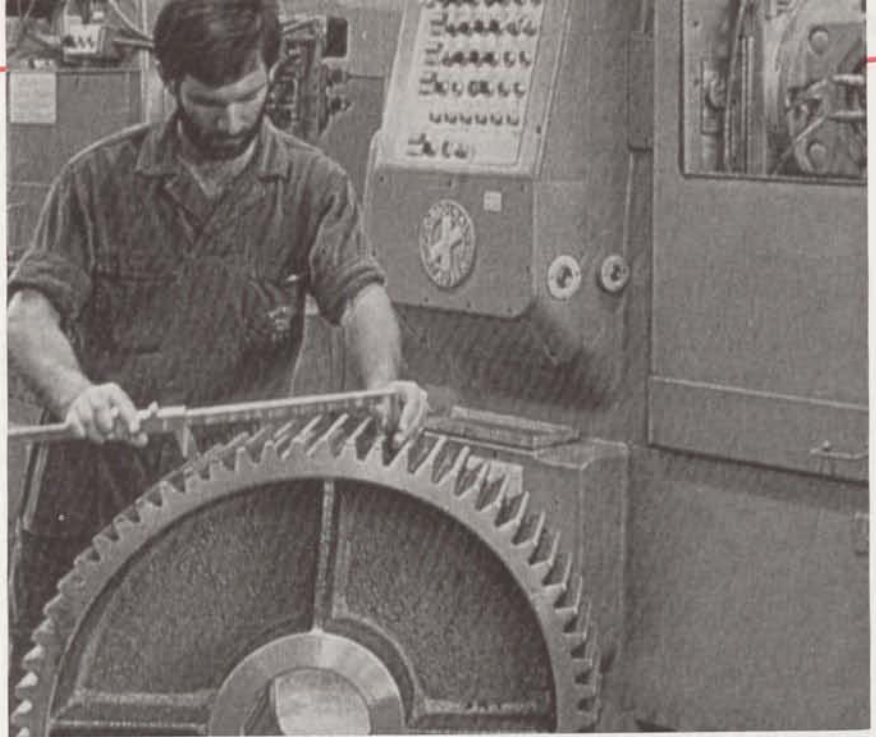
Tiene que haber una capacidad de síntesis y ese entendimiento cruzado de lenguajes de perspectivas y de necesidades, porque creo que si no, palabras como la solidaridad pueden quedar vacías de contenido.

Yo no soy solidario con otra persona si no acabo de captar realmente cuál es el problema. Ahí debíamos echarle un poco de imaginación.

Félix Ormaechea: Partimos de que el enmarque institucional de nuestros centros es bueno, pero no estamos sacando todo el jugo que podríamos sacar. Hay que permeabilizar a nuestros mandos intermedios y técnicos de la importancia de la captación de los recursos humanos y del interés de aprovechar los cauces que existen para la captación de estos recursos humanos.

Mantengo la propuesta de que se debata el tema educativo en las jornadas que se organizan para los directivos del Grupo y me gustaría animar al resto de Grupos Comarcales a una inserción en los centros de educación técnica, tal y como lo hacemos nosotros. ■

Munduko herrialde gehientsuenek onartzen dute industriaren eta Goimailako Irakaskuntzako Erakundeen artean lankidetzazko hitzarmenak finkatzeko beharra. Azken bost urteotan, Unibertsitateko aurrekontuetan ikerketarako dirutzaren murriztearen ondorenean, eta enpresek euren produzioko prozesuetan teknologia berriak sartzeko dauzkaten premiei erantzun nahiaren ondorioz nabarmendu da harreman horiek hestutzeko beharra. Bada, interes erakargarriko esperientzia zehatzak daude hortik zehar. Honela, multinazionalekin hasitako lehen harremanetatik gaurdaino, elkar lankidetzako sistema bat finkatu da Holandako Twente-ko Unibertsitatearen eta enpresa txiki eta ertainen artean. Artikulu honen egileek esplikatzeko digute Twente Sarea deiturikoan gauzatu den lankidetzako sistema.



Jan A. Kobus *Técnico de Desarrollo*
Universidad de Twente *Económico de Overijssel*

Fritz Wunsch

Técnico de Desarrollo
Económico de Overijssel

La red Twente, un ejemplo de cooperación Universidad-Empresa (*)

La mayor parte de los países del mundo reconocen la necesidad de establecer vínculos y lazos de cooperación entre las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) y la Industria. La reducción de los presupuestos universitarios destinados a la investigación en los últimos cinco años y la necesidad que tienen las empresas de incorporar nuevas tecnologías a sus procesos de producción han determinado que los vínculos se estrechen. Hay experiencias concretas de gran interés. Así, desde los primeros contactos establecidos con multinacionales hasta la actualidad, se ha establecido un sistema de aportaciones mutuas entre la Universidad de Twente, en Holanda, y las pequeñas y medianas empresas. Los autores de este artículo explican los resortes de esta cooperación en la denominada Red Twente.

Quienes estamos en la Universidad de Twente creemos que, en el campo de la cooperación con la industria, aún queda un largo camino por andar. La introducción de la cooperación entre las IES y la industria es, en esencia, un proceso a largo plazo que implica actividades a través de las cuales se debe:

- Disminuir las barreras existentes entre la Universidad y la sociedad.
- Mejorar la comunicación entre los investigadores y la industria.
- Aportar información actualizada respecto de las actividades de investigación.

— Mejorar, a nivel empresarial, la capacidad de absorción del conocimiento disponible, en particular con las PYMES.

— Mejorar la flexibilidad de la organización en el ámbito universitario, dando así lugar a una respuesta dinámica y rápida a los proyectos promisorios de cooperación.

Estas actividades sólo pueden prosperar en un medio en el que estén comprendidas: una Universidad empresarial, empresas que sean al menos seguidoras de la tecnología y que estén dispuestas a innovar, y autoridades que, desde los diferentes niveles y organizaciones, quieran jugar un papel activo en la mencionada cooperación. Trataré de dar un enfoque general de los distintos aspectos que hacen a la cooperación fructífera entre la Universidad y la industria, tal como intentamos llevarla a cabo en Twente.

Se trata de un complejo proceso a largo plazo que involucra a varios socios. El énfasis no está puesto en el mero intento de tratar de entablar contratos de investigación con la industria, sino que se apunta, principalmente, a la creación de un clima dentro de la Universidad y en torno a ella, tendente a favorecer la cooperación fructífera entre las partes involucradas.

Y, como en todo proceso de comercialización, es imperativo que cada una de las partes que participan en esta cooperación se sienta conforme con

el intercambio de valores y con los valores que de dicho intercambio le corresponden.

La Universidad de Twente

La educación científica en los Países Bajos cuenta con 12 universidades, con un total aproximado de 100.000 alumnos, con edades medias comprendidas entre los 18 y 24 años. Durante los últimos 10 años ha existido un marcado vuelco en la política, tendente a mejorar la efectividad de las universidades, tanto en lo que a costos respecta como en lo referente al impacto de la educación y de la investigación universitaria en la sociedad.

Para las universidades esto ha determinado, entre otras cosas: una marcada disminución de los presupuestos provenientes del Ministerio de Educación, una descentralización de la administración de las respectivas universidades y un compromiso formal fijado por ley para la transferencia (información relativa) a la sociedad, del conocimiento y de las tecnologías obtenidas como resultado de la investigación universitaria.

- **"La educación científica en los Países Bajos cuenta con doce universidades y 100.000 alumnos"**

(*) Este artículo ha sido publicado en la revista "NUEVO SIGLO, CUADERNOS DE LA INNOVACION"

Dentro de este panorama de la educación en los Países Bajos, la Universidad de Twente es la más nueva y la más pequeña de las tres universidades tecnológicas. La diferencia esencial respecto de las de Delft y Eindhoven radica en ser ésta una Universidad abocada a la tecnología y a las ciencias sociales, así como en su carácter de ciudad universitaria. La integran 10 facultades: ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, ingeniería química, física aplicada, informática, gestión empresarial, matemática aplicada, administración pública, tecnología educativa y tecnología y ciencias sociales; con un total de 80 equipos de investigación. El número de estudiantes ronda en torno a los 5.600. La plantilla totaliza 2.000 personas, de las cuales 700 integran la plantilla científica y 120 la de profesores. El presupuesto para 1987 es de 217 millones de francos. El 30% del presupuesto destinado a la investigación se recibe a través de la industria.

Las áreas claves de la UT abarcan primordialmente: ingeniería biomédica, tecnología del diseño, tecnología de los circuitos integrados, tecnología del láser, tecnología de las bajas temperaturas, robótica, metalúrgica, tecnología del procesamiento cerámico, ingeniería del software y los equipos de investigación son en su mayoría, equipos multidisciplinarios.

Aspectos financieros

La financiación de las universidades holandesas se basa en la disponibilidad de tres corrientes monetarias. La primera corriente proviene del Ministerio de Educación y se destina principalmente a la educación. La segunda corriente proviene de los programas gubernamentales para la financiación de la investigación. La tercera corriente proviene de terceros y en ella están comprendidas la industria, las organizaciones sin fines de lucro y las agencias gubernamentales. Una parte importante del presupuesto destinado a la investigación proviene de concesiones y subsidios de la CEE.

Un avance importante en la administración financiera ha sido la simplificación lograda a través de la implantación de una financiación global de las universidades, dejando en manos de la Universidad la tarea de determinar cuál habrá de ser la utilización de ese dinero, sujeta a las limitaciones impuestas por los objetivos fijados para las universidades. En la UT esta financiación global se introdujo también a nivel de las facultades y de las unidades de servicios. Una de las ventajas que esto implica es que los ingresos provenientes de terceros puedan retenerse como fondos de los equipos de investigación, que tienen así amplia libertad para decidir su utilización.

Cabe citar, como ejemplo interesante, que la UT ha construido recientemente en el predio universitario un centro de conferencias con hotel anexo, para el cual todas las facultades han aportado dinero proveniente de sus fondos obtenidos a través de la investigación contratada. Este centro de conferencias se utilizará principalmente para la educación contratada.

El punto de transferencia

Existe una obligación legal según la cual las universidades holandesas deben aportar a la sociedad el conocimiento y los descubrimientos provenientes de la investigación. La ley no es explícita en cuanto a la forma en que se debe formalizar la transferencia y por ello, cada universidad interpreta a su manera este objetivo legal, tendiendo primordialmente a perfeccionar la recaudación de fondos provenientes de terceros.

Varias son las posibilidades de cooperación de la industria para con la UT. Pueden consistir en estudios de literatura, estudios completos, labor de consulta, investigación contratada, educación contratada o utilización de medios. Los estudiantes participan a menudo en estos proyectos, puesto que representan una buena oportunidad para la educación aplicada. En principio, las grandes compañías que están a la búsqueda de conocimiento o de tecnología pueden dirigirse directamente a los equipos de investigación para analizar los términos de la cooperación.

• "Las PYMES sienten cierta reticencia a la hora de acercarse a la Universidad"

Las PYMES sienten, sin embargo, cierta reticencia inicial a la hora de acercarse a la *torre de marfil* que aún hoy simboliza la Universidad. Por esta razón se han implantado los puntos de transferencia en todas las universidades, para facilitar la cooperación entre las universidades y la industria y disminuir las barreras existentes.

Los objetivos principales del *punto de transferencia* en la Universidad de Twente consisten en mejorar y desarrollar las condiciones a través de las cuales se pueda estimular la cooperación entre la industria y la UT, estimular el enfoque empresarial dentro de la UT y participar en proyectos a través de los cuales la UT pueda contribuir al desarrollo económico de la región/provincia.

Las empresas que conocen el camino a seguir dentro de la Universidad, acuden directamente a los equipos de investigación. Es así como se entablan la mayoría de los contratos de investigación. Los ingresos resultantes de estos contratos pasan a integrar los fondos de los equipos de investigación.

Empresas satélite

Una de las principales tareas del PT-UT consiste en estimular el enfoque empresarial dentro de la Universidad. Se insta a los ingenieros jóvenes o a los estudiantes que han completado prácticamente sus estudios, a que se inicien en su propia empresa. En la etapa de incubación, en la que es menester perfeccionar la idea inicial y llevar a cabo una minuciosa investigación de mercado, el respaldo dado por la UT puede tornarse factor determinante del éxito que acompañe a la empresa naciente, las empresas así iniciadas suman ya 125.

Estos logros han instado a que, elementos ajenos a la universidad, fundasen el CTE (BTC=Business Technology Center) en una localidad próxima a la UT. Allí se ofrecen áreas de trabajo, medios y *know-how* gerencial y se brinda apoyo a los jóvenes principiantes.

El PT-UT mantiene contactos óptimos y regulares con el CTE. Muchos son los jóvenes principiantes que han encontrado su camino en el CTE. Con la ayuda del PT-UT los empresarios jóvenes pueden llegar a obtener apoyo de expertos universitarios, de guías industriales, acceso a medios técnicos y alojamiento en la UT, pedidos provenientes de la industria a través de los vínculos del PT-UT, cursos empresariales y compensación por el costo de vida a través del programa TOP.

A través de este programa TOP el empresario joven puede obtener un empleo, durante un año, con uno de los equipos de investigación de la UT que guarde algún tipo de afinidad con el producto del joven empresario. Durante este año, debe trabajar para el equipo de investigación percibiendo tan sólo el 50% y es libre, con el 50% restante, de desarrollar su producto.

La financiación de este programa se hace a través de un fondo público especial para préstamos, que inició el Ministerio de Asuntos Económicos, por el 100%. Año tras año el subsidio del Ministerio disminuye en un 20%, porcentaje del que se hace cargo la UT. De este modo 15 empresarios jóvenes pueden montar su empresa cada año.

• "Año tras año el subsidio del Ministerio disminuye en un 20%, porcentaje del que se hace cargo la UT"

Punto de transferencia internacional

Otro de los proyectos del *punto de transferencia* es el *punto de transferencia* →

→ internacional (PTI). El proyecto se refiere a la internacionalización de la transferencia de tecnología y está consolidado por la CE.

La hipótesis del proyecto PTI sostiene que es posible identificar regiones de otros países con una infraestructura y una red entre la industria, las autoridades y una Universidad empresarial, similares a las que existen en nuestra región. Una vez identificadas estas regiones será posible desarrollar una red de redes que habrá de acrecentar la transferencia internacional de tecnología dentro de la misma red. El resultado concreto del proyecto sería la cooperación transaccional de las empresas a través de este acrecentamiento del desarrollo económico de nuestra región.

En el proceso de identificación hemos comenzado por los contactos internacionales ya existentes, y por algunos otros nuevos: Noruega, la Euroregión (Twente y las regiones circundantes al otro lado de la frontera alemana), Minnesota (USA), la Región del Triángulo —Ontario-Montreal-Quebec (Canadá)—, Baviera y Suecia. De las citadas regiones, hemos entablado una sólida cooperación con la Euroregión, Ontario, Baviera e Irlanda del Norte, en tanto que existen contactos prometedores con Suecia.

El desarrollo regional

La Universidad de Twente cumple una actuación preponderante en el desarrollo regional. Pero hay muchos otros agentes de este desarrollo. Todos juntos conforman una red tendiente a la creación de nuevas actividades de apoyo para las empresas privadas de la región, donde se trata de desarrollar un clima en el que se puedan escoger las nuevas oportunidades.

Esta red se basa en las relaciones informales establecidas entre personas que quieren identificarse con una causa común. Presupone una flexibilidad con los socios de la red para concebir sus objetivos individuales, o los de su respectiva organización, como complementarios de los objetivos de otros o de esa causa común. La red es de orientación nacional y cuenta con socios industriales procedentes de la industria regional, bancos o empresas de capital accionario, universidades con empresas satélite, el Centro de Tecnología Empresarial (CTE) y la Cámara de Comercio; otros vinculados al sector del conocimiento como la Universidad de Twente, los Puntos de Transferencia de las universidades y de los politécnicos holandeses, las instituciones de investigación y los centros de microelectrónica; y un tercer grupo de responsables políticos como los Ministerios de Asuntos Económicos, de Educación, las autoridades provinciales, regionales y locales y la



autoridad para el Desarrollo Industrial de Overijssel (OOM).

El C. T. E.

El concepto de Centro de Tecnología Empresarial fue desarrollado por la Control Data Corporation U.S.A. Los objetivos del C. T. E. Twente consisten en la creación de un medio ambiente para la formación y supervivencia de nuevas empresas, a través del aporte combinado de alojamiento y servicios conjuntos e instalaciones.

• "El CTE Twente pretende la creación de un medio ambiente para la formación y supervivencia de nuevas empresas"

El C. T. E. apunta principalmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con un alto nivel de actividad tecnológica dentro del sector industrial y de los servicios profesionales. Su emplazamiento justo frente a la Universidad y los varios servicios e instalaciones, demuestran fehacientemente este objetivo.

El C. T. E. funciona como una sociedad de responsabilidad limitada y sus accionistas son la Autoridad para el Desarrollo Industrial de Overijssel, con un tercio de las acciones, y C. T. E. de los Países Bajos, integrado por Control Data, el Banco AMRO y Moret y Limperg, una empresa contable. La financiación total para este proyecto alcanzó la suma aproximada de 10 millones de francos. Los costos anuales de explotación son del orden de, aproximadamente, 1,6 millones de francos y, trabajando a pleno, la renta y los ingresos provenientes por otros servicios pueden llegar a totalizar aproximadamente, 1,2 millones de francos. El déficit se ha de cubrir a través de proyectos especiales, consultorías externas y servicios especiales. En 1986 se reflejó, por primera vez, un leve beneficio neto.

Para Control Data, un C. T. E. europeo significaba una posibilidad de afianzar su reputación y de estrechar

los contactos con las relaciones ya existentes; representaba también una forma de adquisición de mayor información de mercado referente a las pequeñas y medianas empresas europeas. Para la OOM el objetivo primordial era el mejoramiento de la estructura regional y de los servicios para las PYMES a fin de crear nuevos puestos de trabajo.

El Banco AMRO quería, a través de este proyecto, ganar experiencia con empresas recientemente instaladas. Además, la entidad bancaria pretendía mejorar los contactos de las pequeñas y medianas industrias con las organizaciones que les prestaban su apoyo y finalmente —pero no por ello menos importante— el banco esperaba sacar de todo esto cierta publicidad positiva. Las mismas razones son aplicables a la empresa contable Moret y Limperg.

Por otra parte, la Universidad esperaba que el C. T. E. pudiese tener una influencia positiva en el funcionamiento universitario respecto de los contactos con las empresas privadas; que la institución académica cobrase una mayor relevancia en la región y que se ofreciera un emplazamiento atrayente a los empresarios T. O. P. de la Universidad. Con el objetivo de lograr plenamente todos estos aspectos, la Universidad abogó por el emplazamiento próximo a sus instalaciones, hecho que podría desencadenar la creación de un Parque de las Ciencias, análogo a los que se han creado en los Estados Unidos y en Gran Bretaña.

En enero de 1987 el número de compañías ascendía a 50, de las cuales 35 eran empresas jóvenes. Un estudio interno elaborado por el C. T. E. demostró que el 86% de los arrendatarios provenían de la zona de Twente y que el 10% tenía educación universitaria. La mayoría de los empresarios tenía alguna experiencia comercial: el 56% de ellos tenía más de dos años de experiencia y el 26%, dos años o menos. Sólo un 18% carecía de experiencia empresarial.

De las empresas atraídas por el C. T. E., el 40% trabajaba en el área de la industria microelectrónica; el 15% en el suministro de energía; el 10% en tecnología médica; el 25% en consultoría y el 10% restante en otras actividades.

Los puestos de trabajo que han estado permanentemente cubiertos, a tiempo total, son 240 y suman 350 los puestos nuevos creados en el transcurso de los últimos cuatro años. Son más de 30 las empresas que han sobrepasado ya la capacidad operativa dentro del C. T. E. y tienen en la actualidad sus propias instalaciones. El arrendatario tipo permanece en el C. T. E. por un término medio aproximado de tres años.

• "La OOM ofrece servicios financieros, técnicos, de comercialización y de investigación a las empresas"

Al cabo de cuatro años de funcionamiento, los fundamentos del C. T. E. han demostrado ser correctos. En la actualidad el edificio está totalmente ocupado y la dirección planifica su primera expansión.

La Autoridad para el Desarrollo Industrial de Overijssel (OOM)

La OOM es una corporación pública con el 100% de sus acciones propiedad del gobierno provincial, la financiación la aportan, en forma conjunta, el gobierno provincial y el Ministerio de Asuntos Económicos.

La OOM ofrece servicios financieros, técnicos, de comercialización y de investigación, gratuitos en la mayoría de los casos, a las empresas industriales situadas dentro de los límites de la provincia. Cinco son en total en los Países Bajos las empresas de desarrollo que, como ésta, operan básicamente sujetas a las mismas reglas y condiciones.

Las actividades principales de la OOM se pueden resumir del siguiente modo: participación a través de capital accionario, consultorías técnica, financiera y de subsidios; adquisición de *know-how* y de empresas nuevas e investigación.

La investigación de la OOM consiste en estimular e incentivar las actividades económicas en la provincia de Overijssel y en ser un socio para el empresario. Para ello cuenta con fondos europeos para el desarrollo regional, estímulos a la tecnología del Ministerio de Asuntos Económicos y otros programas especiales. Algunos especialmente interesantes pueden ser los siguientes:

Crédito para el Desarrollo Técnico

El T.O.K. (crédito para el desarrollo técnico) es un crédito con cláusulas de riesgo que se obtiene del Ministerio de Asuntos Económicos, gravado por un interés del 5%. Este préstamo debe ser devuelto en su totalidad si el producto desarrollado ha demostrado ser efectivo. En caso de fallo técnico o comercial, la obligación de reintegro del préstamo queda postergada durante 15 años. Este crédito cubre sólo el 60% de los costos de desarrollo.

INSTIR

Es un subsidio concedido para cubrir costos en concepto de salarios por investigación y desarrollo. Cubren seis meses, se otorgan por el 40% de los costos en concepto de salarios por investigación y desarrollo, hasta un máximo de 300.000 francos y por el 25% de los citados costos entre 300.000 y 2,5 millones de francos. La asignación máxima a cada empresa, por el término de seis meses, es de 670.000 francos.

Participación

El fondo de participación de la OOM es un fondo de desarrollo que promueve la participación en capital accionario en el Area de Overijssel y cuenta con 50 millones de francos. El nivel de participación del fondo en cualquiera de los proyectos debe ser de 200.000 francos como mínimo, fijándose el máximo en cuatro millones de francos.

El porcentaje máximo es del 49%, lo cual implica que la OOM toma siempre una postura minoritaria. El socio de la OOM tendrá derecho a la compra de las acciones de la OOM dentro de un término de cinco años, con condiciones atractivas y negociables.

Créditos bancarios

La WIR, Ley relativa a la Cuenta de Inversión, supone una deducción impositiva del 12,5%. Esta bonificación se concede sobre las inversiones en compra de inmuebles y equipos, y está

libre de cargas impositivas y no afecta las bases de depreciación fijadas.

En el caso que se conceda un IPR (Subvención para la Inversión Regional), la bonificación del WIR se calcula sobre la inversión bruta menos el monto de subsidio. El IPR proporcional, para la compra de inmuebles y equipos, un 25% de las inversiones de capital, con carácter de subsidio en efectivo y un tope máximo de 18 millones de francos cuando se lleva a cabo una nueva operación (subsidio máximo 4,5 millones de francos). El subsidio se reintegra a partir de la puesta en marcha o bien, a modo de pagas anticipadas, cuando ya se ha ejecutado y pagado la cuarta parte de la inversión.

Subsidio de Apoyo Administrativo

Es posible subvencionar hasta un 40% del apoyo administrativo externo requerido por una empresa, con un máximo de 200 empleados y con un límite de 10.000 francos. La mayor parte de los incentivos y subsidios que se acaban de detallar son aplicables a las pequeñas y medianas empresas que están abocadas al desarrollo de nuevos productos y/o procesos.

La Overijssel Development Company actúa a modo de intermediaria entre la industria privada y los diversos departamentos gubernamentales, para la obtención de los subsidios y primas pertinentes. En el plano de este contexto podemos observar que los contratos de investigación entre las PYMES de la región de Twente y la Universidad se incrementan año tras año originando así para la Universidad un creciente flujo de generación de fondos provenientes de terceros.

Universidad empresarial

Insistimos en este trabajo en la importancia de la existencia de una Universidad *empresarial*, en la contribución de la UT al desarrollo regional; en la existencia de una red informal de personal y en la obtención de fondos para la cooperación. En este sentido, las palabras del vicerrector de la UT pueden resumir nuestra exposición: «la Universidad y la industria son aliadas; la Universidad necesita del dinero para elaborar el conocimiento, y la industria necesita del conocimiento para hacer dinero».

La recaudación de fondos y la cooperación con la industria son procesos a largo plazo. Es mucho lo que queda aún por hacer a la Universidad para crear las condiciones en las que esta cooperación pueda prosperar tanto hacia dentro como al exterior. El éxito de este proceso dependerá, en última instancia, de factores como la flexibilidad de la organización, la disminución de las barreras impuestas a la Universidad, la integración de redes y el esfuerzo individual de los investigadores.



Política y educación tan juntas, tan distantes

Grupo Educativo Hezibide

La convulsiva situación política en la que se encuentra sumido el País incide en todos los predios de la vida personal y social y alcanza todas las manifestaciones humanas.

Tal fenómeno no es ajeno al mundo educativo que es a la vez causa y efecto de tal situación. Es una causa porque la Escuela, entre otros factores, educa política y socialmente; es efecto porque es reflejo de la sociedad en la que está inmersa.

Conscientes de esta relación y de la importancia que puede tener la Escuela como vehículo ideológico, los movimientos diversos la consideran instrumento eficaz cara a la implantación de su modelo humano y social. De ahí que, dada la diferencia de modelos sociales, la Escuela es noticia permanente de confrontación.

En las confrontaciones aludidas aflora permanentemente un problema de carácter económico, pero siempre como instrumento de pervivencia del modelo.

El caso particular del movimiento de Ikastolas

En el pulso mantenido entre la Consejería de Educación y Confederación de Ikastolas, subyace un problema económico, más en unos casos que en otros, pero lo que ha dificultado el acuerdo ha sido la **mutua desconfianza entre las partes**. No ha sido la dificultad económica, pues el gobierno ha mostrado total disposición de sufragar todos los costes de las Ikastolas, con tal de integrarlas en la red pública. Tampoco ha sido la cuestión patrimonial tan aireada. Poco importan la paternidad de unos patrimonios amasados con tal múltiples aportaciones, siempre y cuando se destinen al

objeto por cuya consecución tanto se ha luchado.

En el fondo, el problema nace de mentalidades muy distintas sobre el proyecto de escuela. El actual modelo de escuela pública y el modelo de Ikastola se diferencian tanto, que ambas partes saben bien que aunque hablen el mismo lenguaje de la "confluencia", se están refiriendo a cosas muy diversas. La desconfianza nace de la hipótesis, en un caso, de que las Ikastolas no entren por el actual modelo público. Estas desconfían en que su proyecto, nacido de la

iniciativa popular y a la medida de esta sociedad, pueda pervivir en el futuro. Para otras el movimiento de Ikastolas es espíneo, nacido en las circunstancias oscuras de la dictadura. Por ello hay que entroncarlo en el modelo público "legal". Afloran razones de carácter económico, pero en el fondo se trata de concepciones distintas.

Más claramente se patentiza la situación en el caso de las escuelas confesionales y su principio de que no hay escuela neutra.

¿Puede ser neutra la Escuela?



Laicismo y confesionalidad

Evidentemente que no. La transmisión del docente, quien para bien o para mal es un espejo en el que se mira el alumno, conlleva un modelo y un simulacro de vida, al menos, como referencia.

Asimismo, los programas, los mismos textos que se utilizan, las actividades que se organizan, todo confluye a configurar un estilo, un proyecto que educa en una u otra línea.

Es cierto que la Escuela ha perdido el papel preponderante que tenía en la educación del joven, pero sigue teniendo una incidencia singular.

Siendo esto evidente, la controversia larvada permanentemente renace en los momentos en que la libertad de opinión aflora. La vieja dicotomía entre laicismo y confesionalidad, que tan estériles luchas ha provocado, sigue latente y se manifiesta en actitudes y políticas dignas de mejor causa.

Escuela Pública - Escuela Privada, dicotomía a superar

Gure Herri honek jasaten duen egoera politiko nahasiak bizitza pertsonal eta sozialaren arlo guztietan du oihartzuna eta gizakiaren adierazpen guztietan azaltzen da, egia esan.

Eta fenomeno hori, noski, ez zaio arrotz hezkuntzaren munduari ere, hau bera da eta egoera horren kausa eta aldi berean bere ondorio. Bera da kausa, Eskolako delako, beste faktoreen artean, hezkuntza politiko eta soziala ematen duena; eta bera da ondorio, murgildua dagoen gizarte horren islada delako.

Horrela, bada, erlazio horretaz eta Eskolak ideologiaren behikulu bezala izan dezakeen garrantziaz jakitun, mugimendu desberdinek instrumentu ezin hobea eta paregabea bezala ikusten dute hau beren giza eta gizarte-eredua ezartzeko. Horrexegatik, hain zuzen -gizarte-eredu desberdinak daudelako alegia-, etengabeko gatazka-leku bezala agertu ohi zaigu Eskola.



Cuando se habla de potenciar la escuela pública, con ser un objetivo encomiable, y se añade que con

ello se quiere favorecer a los más desfavorecidos, no se está diciendo



Eta gatazka horietan ekonomi mailako arazoa azaltzen da ia beti, baina ereduari irauin erazteko tresna bezala ordea beti.

Ikastolen mugimenduaren kasu berezia

Hezkuntza Sailak eta Ikastolen Konfederazioak eduki berri duten tirabiraren azpian egia da arazo ekonomikoa zegoela, gehiago kasu batzuetan besteetan baino; baina akordiorako eragozpenik handiena ez zen hori, **bi alderdien elkarrenganako desconfiantza** baizik. Ez da arazo ekonomikoa izan, Jaurlaritza hasieratik bertatik egon da eta prest ikastolen gastu guztiak bere gain hartzeko, ikastola horiek sare publikoan sartzeko baldintzaren pean. Ez da izan, ezta ere, hainbeste haizaturako ondare-arazoa. Ezer gutxi axola dio hainbeste eta hainbeste ekarpenekin metatutako ondareen jabetzak, baldin eta hain esfortzu handien xede izan den helburua

lortzeko destinatzen badira.

Arazoa, funtsean, eskola-proiektuari berari buruz dauden pentsamolde arras desberdinetan datza. Eskola publikoaren gaur egungo eredu eta Ikastolaren eredu hain dira desberdinak bata bestearekiko, ezen, bi alderdiek ondo baino hobeto dakitela "bateratze"ko hitz berekin mintzatu arren, oso gauza desberdinez hitz egiten ari direla. Desconfiantza, kasu batean, ikastolak gaur egungo eredu publikoan sartuko ez ote diren hipotesitik sortzen da. Eta ikastolak, beren aldetik, beldur dira herriaren ekimenez eta herriaren neurri sortutako proiektua ez ote den irentsia edo itota geratuko. Besteentzat Ikastolen mugimendua arantza bat da, diktadurako egoera ilunean sortua. Horregatik txertatu behar da "legezko" eredu publikoa. Ekonomikoak dira, bai, astintzen diren arrazioak, baina funtsean dagoena pentsamolde-diferentzia besterik ez da.

→ do verdad. ¿Por qué los que propugnan esta línea establecen, por decreto, que los más desfavorecidos han de tener preferencia en los centros privados?

Cuando de los amantes de la libertad priorizan absolutamente el derecho de los padres a elegir el modelo de educación para sus hijos, lo hace para defender el derecho de los titulares de los centros a instrumentalizar la educación en aras a transmitir su ideología.

Hacer defensa a ultranza de uno u otro modelo, pretendiendo proteger valores supremos, cuando el transfondo es otro, debe ser desmascarado y superado, en línea con la tendencia que nos acerca a Europa.

No es que en Europa se haya superado definitivamente la polémica que cuenta con mayor incidencia en la medida en que la influencia napoleónica fue mayor, pero se van arrinconando muchos de los viejos prejuicios que aún hoy quedan en nuestro país. No en vano se han vivido aquí cuarenta largos años de férrea imposición política e ideológica, donde ha campeado una de las dos tendencias, con tan pocos resultados positivos y, en cierta manera, contraproducentes. El ser humano se moldea en libertad o de lo contrario guarda en su corazón los recuerdos de la represión que los arrojará fuera en la primera oportunidad.

La libertad de Enseñanza

Todos, sin excepción, afirma-

mos el principio de la libertad de Enseñanza, consagrado en cuantas magnas declaraciones internacionales, constitucionales, diversas proclamas políticas, etc. se realizan. No obstante es, quizás, el aspecto que tiene más dividida a nuestra clase política.

Pienso que D. José M.^a, que si algo fue, fue educador, supo dar la interpretación válida a la indiscutible proclama de la libertad de enseñanza que equivale a libertad a educarse. No se le conocen afirmaciones en torno al tema, no fue una cuestión de su tiempo. Pero creyó en la educación como instrumento de emancipación y lo que es más importante, llevó a la práctica tal creencia.

El creía en la igualdad de oportunidades para todos y la puso en práctica en circunstancias adversas para lograrlo.

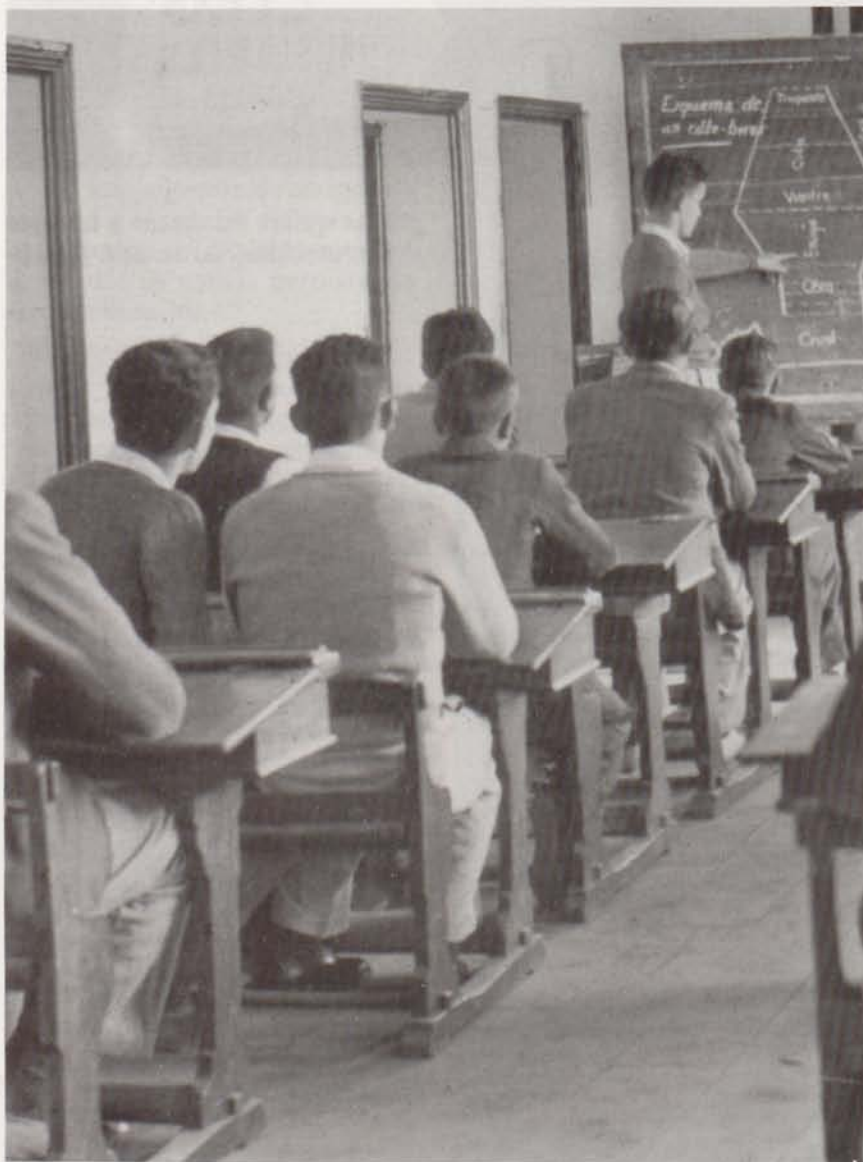
El creía en una Educación participada, gestionada por todos los agentes que intervienen en la Comunidad Escolar y así creó el modelo autogestionario aplicado a la Enseñanza antes que a las empresas cooperativas. La responsabilidad comunitaria y participativa en la tarea educativa es una de sus máximas preocupaciones. No se trata, por tanto, de alguien, llámese Estado, titular, etc. sobre quien deba recaer el derecho o la responsabilidad de educar.

Las responsabilidades educativas son irrenunciables por hombres y comunidades conscientes de la evolución de los tiempos e interesadas por el propio porvenir. Los instrumentos ejecutivos pueden ser los que pudieran exigirnos las circunstancias de competencia y eficiencia, pero la Política Educativa constituye algo de lo que unos Trabajadores y Hombres al Día no pueden inhibirse.

Las comunidades y pueblos adultos no deben permitir el paternalismo ni el proteccionismo de nadie.

Competencia y eficiencia

Don José M.^a salva, no obstante, la competencia y eficiencia que la



sitúa en los instrumentos ejecutivos.

En el argot educativo actual son términos que resultan no sólo extraños, sino heterodoxos. En la marcha forzada hacia la publicación de todas las experiencias educativas, pero no hacia un modelo público participativo al estilo de Don José M.^a, sino funcional, no encaja el término competencia, tan incentivador para el proceder humano. La resultante será la suma de las aportaciones individuales libres, que no tienen por qué ser coordinadas. Los instrumentos ejecutivos no tienen cabida.

Existe un dirigismo normativo no acorde con colectivos adultos, deseos de asumir la tarea de concebir y planificar la política educativa que les corresponde por derecho inalienable. La Administración Educativa no valora los proyectos y nuevas experiencias por el factor de eficacia, sino por el sello de quien los presenta.

Es penoso contemplar que de este modo, el anhelo integrador que siente nuestra comunidad vasca, no vaya más allá de eso, de ser un bello deseo. Porque la solución va en línea de apoyar todos los servicios merecedores y acudan a los mismos, en igualdad de condiciones, todos los que lo deseen.

De este modo se salva el derecho a la igualdad de oportunidades, fundamental para una integración social y se termina, de una vez, la vieja y obsoleta controversia ideológica que, en torno a la Escuela, está haciendo perder, estérilmente, tantas energías.

Será la aportación de todos, de la Administración, de los enseñantes, del titular, pero también de los beneficiarios, colaboradores, entidades locales, etc. de todos quienes quieren y tienen algo que decir, en comunión de intereses, lo que fructificará en beneficio de una comunidad dinámica, ajena a posicionamientos partidistas y personales, abierta a cuantos con generosidad se hallan dispuestos a trabajar, por un proyecto pluralista, integrador y dinámico. ■

¿El problema educativo es también un problema de Millones?

Uno de tantos nobles colaboradores de la Fundación GIZABIDEA nos escribía estos días, aportándonos la sugerencia de publicar una información relativa a los fines de la misma.

Adelantaba algunos slogans:

*¿Tiene solución la Educación?
Mil millones para Educación.*

De ahí el título que encabeza estas reflexiones, aunque quizás su desarrollo no responda al mismo, sino a la intención del sugerente. Esta intención va en línea de informar que GIZABIDEA, proyecto permanentemente inacabado, se ha propuesto capitalizar mil millones de pesetas en cinco años, al objeto de poder cumplir con sus finalidades.

A cualquiera se le ocurren dos preguntas ante tamaño desafío: ¿Por qué? y ¿cómo?.

¿Por qué mil millones?

Podían haber sido la mitad o el doble. Lo importante es la justificación del intento. La idea de GIZABIDEA fue de D. José M.^a Arizmendiarrieta quien, con su preclara capacidad de anticipación vió que, a medio plazo, y esto ya se está produciendo, los centros educativos iban a ser subvencionados a niveles importantes, pero, al propio tiempo, sometidos a unos determinados parámetros. Las nuevas ideas y proyectos, que han existido siempre en nuestro entorno, no iban a gozar de autonomía económica, dado que las subvenciones iban a cubrir un porcentaje de los costes corrientes, y difícilmente con ellas se iban a poder abordar nuevos proyectos.

La Fundación quiere posibilitar, fomentar y materializar las nuevas ideas que, en torno a la investigación, promoción y formación pueden surgir en nuestro Valle.

Ha apoyado proyectos tales como:

- O.S.E. El ordenador al Servicio de la Educación.
- GOIER. (Goi mailako ikasketak erbestean) Centro de gestión de estudios superiores en el extranjero.

- SAIOLAN. Centro de formación de emprendedores de actividades empresariales.
- Elaboración de tesis doctorales.
- Concursos literarios.
- Etc., etc.

Y piensa seguir apoyando muchos más.

¿Cómo?

Desde el inicio de la actividad, hace cinco años, además de poseer los patrimonios que heredó de HEZIBIDE (Eskola Politeknikoa, Almen, Irakasle Eskola y otros) ha logrado capitalizar 200 Mpts. y en cinco años y más se ha impuesto el objetivo de alcanzar 1.000 Mpts. Los medios de que dispone son los siguientes:

- * **Donantes institucionales**, fundamentalmente empresas cooperativas, que ayudan mediante su F.E.O.S., a este tipo de proyectos.
- * **Donantes particulares**, que se comprometen por un período (cinco años normalmente) a colaborar con una cantidad anual. Algunos llevan ya cinco años realizando su aportación. A éstos, cuyo compromiso caducaba ahora, se les ha pedido lo prorroguen y, por ahora, más de la mitad de ellos ya han respondido favorablemente. Se está realizando una nueva campaña de captación de donantes, cuya aportación global en el pasado quinquenio ha sido de unos 8 Mpts. al objeto de mejorar, incluso, este ingreso.
- * **La inversión financiera** en cuya orientación, Caja Laboral en su momento y hoy Lagun Aro, asesoran y ayudan a la Fundación.

He aquí una esquemática información de lo que se está haciendo y se perfila para el futuro y que puede interesar a quienes tienen fe en las nobles ideas. Existe información escrita al respecto para quienes se sientan interesados por la misma, pudiéndola solicitar al apartado 23, Fundación Gizabidea - Mondragón.

Un reto histórico: Conseguir la Ingeniería Superior y Económicas en el Alto Deba

Carmelo Urdangarín

Una de las características de la evolución reciente del sistema educativo español es el fuerte crecimiento del número de alumnos que cursa los estudios superiores y que, en las dos últimas décadas, se ha incrementado a una tasa anual acumulativa cercana al 10%. Esta trayectoria se debe, fundamentalmente, a razones demográficas, así como a la generalización de las enseñanzas del bachillerato -condición indispensable para acceder al siguiente nivel- y al aumento de las rentas familiares disponibles. Tampoco pueden olvidarse aspectos sociales, dadas las tradicionales ventajas que disfrutaban los titulados superiores, a las que, lógicamente, todos queremos acceder.

A nivel del País Vasco se ha producido el mismo fenómeno pero de forma más acelerada, con logros de trascendencia histórica. A su vez, el Alto Deba ha tenido una evolución comparativa singular y muy positiva, debiendo destacarse el nivel académico alcanzado, la ordenación territorial de los estudios y la UNED. Desde esta situación, parece llegado el momento de abordar las enseñanzas superiores, posiblemente la ingeniería, en especialidades con futuro, así como las licenciaturas en ciencias económicas y empresariales.

De lograrlo se conseguiría un hito histórico importante, complementándose el sistema educativo, productivo y económico/financiero de la zona.

Una universidad descompensada

Un somero análisis de los estudiantes matriculados en la Universidad del País Vasco, por áreas de enseñanza y que se expone en el cuadro adjunto, pone de manifiesto la falta de adaptación a las previsibles necesidades de la sociedad. Así lo reconoce el Gobierno Vasco en el Plan Económico a medio plazo 1989/1992, que califica esta situación como uno de las más graves



inconvenientes actuales de la enseñanza universitaria cuando dice "que es notoria la falta de educación entre la demanda del tipo de profesionales que la comunidad autónoma del País Vasco precisa y los que, de hecho, la Universidad está formando".

Los estudiantes universitarios matriculados en Euskadi el curso pasado eran unos 65.500. Llama poderosamente la atención su distribución, por el gran predominio -representan casi el 40% del total- de las ciencias humanas y sociales pues en nuestra Universidad había más de 7.700 estudiantes de Derecho y 3.800 de Periodismo y otros tantos de Filosofía y Ciencias de

la Educación. Además, 4.300 cursaban estudios de Magisterio y 3.000 de Geografía e Historia. Obviamente, cada uno no puede estudiar lo que quiera y, sobre todo, lo que sus posibilidades económicas le permitan. Pero es obligado preguntarse a cuantos de estos estudiantes que consigan terminar con éxito, nuestra sociedad va a ofrecer un empleo. Y la respuesta no puede ser muy alentadora y se agrava para los que se quedan en el camino.

Ocurre lo contrario con el número de estudiantes matriculados en las enseñanzas técnico-industriales y en las de administración y gestión, que, en conjunto, acogían a 25.500 universita-

rios, divididos casi en partes iguales. Muy posiblemente, los que se gradúen y hasta una parte de los que no lo consigan, no tengan problemas insuperables de empleo, al menos a medio plazo. La práctica diaria viene a confirmar estas afirmaciones.

Estudios superiores en el Alto Deba

La puesta en marcha de enseñanzas superiores en el Alto Deba y que anteriormente señalábamos que pudieran ser algunas especialidades de Ingeniería y Ciencias Económicas y Empresariales, parece la continuidad lógica de los niveles educativos actualmente existentes.

Con ello se lograría su acercamiento a un número importante de estudiantes, condición fundamental de un menor coste para los usuarios y, consecuentemente, para que puedan darse posibilidades reales de acceso a este nivel. Pero, al propio tiempo, permitiría corregir las insuficiencias cuantitativas actuales, sobre todo, en el área técnico-industrial, así como una mucha mayor relación de los estudiantes con el sistema productivo y el desarrollo de la capacidad de los graduados para adaptarse a los cambios permanentes en que se van a tener que desenvolver.

No es la ocasión para desarrollar la tradición de la Universidad de Oñate

pero sí para recordarlo. Y también para señalar la convicción de que el gran estratega que fue José María Arizmen-diarrieta ya lo consideró.

Los estudios superiores del Alto Deba, dentro de nuestro sistema educativo, deberían contemplar, sobre todo, a Europa y aprovechar la experiencia de sus Universidades, en las que nuestros jóvenes se especializarían, preparándose adecuadamente para las circunstancias en que van a vivir.

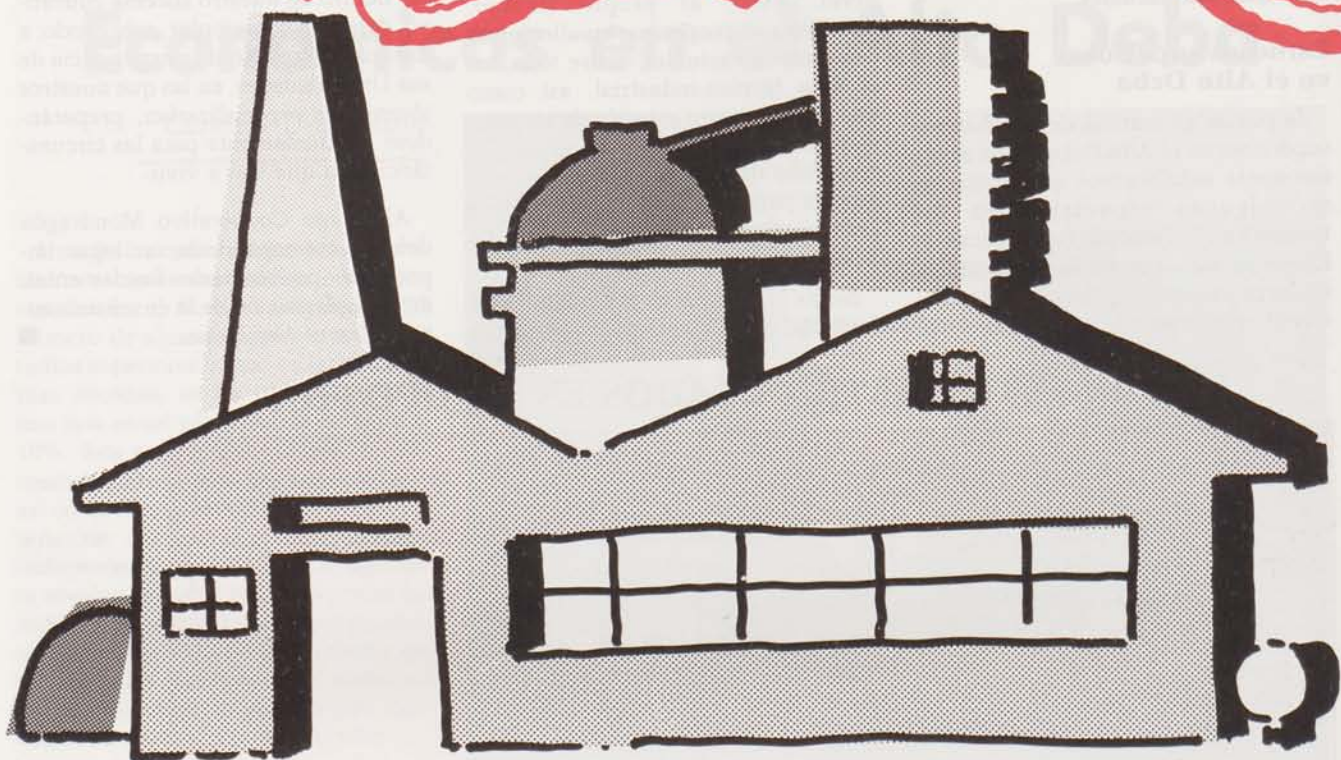
Al Grupo Cooperativo Mondragón debería corresponderle un lugar importante, posiblemente fundamental, en la implantación de la enseñanza superior en el Alto Deba. ■

ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LA UPC/FHN

| AREA DE ENSEÑANZA | 1986/1987 | | 1987/1988 | | ESTIMACION NECESIDADES DE GUIPUZCOA S/SIADeco |
|---------------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|---|
| | NUMERO DE ALUMNOS | % | NUMERO DE ALUMNOS | % | |
| LINGÜISTICA (Filología) | 2.720 | 5,0 | 3.689 | 5,6 | 2,3 |
| CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES | 21.251 | 39,1 | 26.275 | 40,1 | 17,6 |
| – Derecho | 6.408 | | 7.708 | | |
| – Filosofía y C. Educación | 3.579 | | 3.726 | | |
| – C. de la Información | 3.540 | | 3.867 | | |
| – Magisterio | 3.497 | | 4.356 | | |
| – Geografía e Historia | 3.129 | | 2.948 | | |
| – Psicología y similares | 693 | | 2.616 | | |
| – C. Políticas y Sociológicas | 405 | | 1.054 | | |
| CIENCIAS DE LA NATURALEZA | 10.457 | 19,3 | 8.627 | 13,2 | 18,0 |
| – Medicina | 5.210 | | 2.905 | | |
| – Químicas, Biológicas y simil. | 4.272 | | 4.477 | | |
| – Enfermería | 975 | | 1.245 | | |
| TECNICO-INDUSTRIALES | 8.933 | 16,5 | 13.430 | 20,5 | 26,3 |
| – Informática | 2.760 | | 2.849 | | |
| – Ing. Industrial | 2.425 | | 3.541 | | |
| – Ing. Téc. Industrial | 2.309 | | 3.994 | | |
| – Arquitectura | 530 | | 560 | | |
| – Otras Ingenierías | 487 | | 639 | | |
| – Arquitectura Técnica | 422 | | 852 | | |
| – Otros | | | 986 | | |
| ADMINISTRATIVA Y GESTION | 9.575 | 17,6 | 12.188 | 18,6 | 29,5 |
| – C. Económicas y Empresariales | 5.816 | | 7.754 | | |
| – Est. Téc. Empresariales | 3.759 | | 4.434 | | |
| ARTISTICAS Y OTRAS | 1.357 | 2,5 | 1.306 | 2,0 | 6,3 |
| – Bellas artes y similares | 1.357 | | 1.306 | | |
| TOTALES | 54.293 | 100,0 | 65.515 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Eustat. Anuario estadístico y de la enseñanza. Al considerar el cuadro deben tenerse en cuenta las dificultades para unificar distintas Facultades y Escuelas.

Euskarazko



BASERRI-GIROTIK LANTEGIRANTZ

Euskararen normalkuntzarako ibilbideak

Azken mende honetan jauzi galanta, historikotzat eman daitekeena, gure herri honen lanegiturek jasan duten aldaketa. Jakina denez, teknologia modernoa etengabe ari zaigu sartzen gizartearen esparru guztietan, eta ez bide dirudi aurrerapen honek amaierarik izango duenik. "Herria da gorputza, hizkuntza bihotza" poetak utzitako mezuaren ildotik, Euskarak lan-giroen bizi duen egoerari buruzko gogoetak plazaratu nahi genituzke TU-Lankide honetan. Abiapuntu honetatik, bada, gure Euskarak laneko hizkuntza izateko dauzkan hainbat arazo korapilotsu, irakurle, ondoko orrialdeotan aurkituko dituzunak.

Edorta Uribe

LKA-ren Euskara-Zerbitzukoa

Marko orokorra

1977an hasi eta gaur arteko epealdian Euskarak egin duen bidearen inguruan jazotako guztiak artikulatuta batean laburbiltzea lortezina bada ere, oro har, baieztapen objektiboa egin daiteke, alegia, gure hizkuntzak ezinbestekoa duen normalizazio-bidean era guztietako trabak eta hesiak tartekatzen zaiguneko, zenbaitetan arantza minberak ere jasan behar izaten ditugularik.

Bestalde, oraindik eztabaidagai da gizarte-funtzio desberdinetan Euskarak eman beharko lituzkeen aurrerako urratsen alkantzua. Agian, datorkigun hamarkada ospetsu hori (1990-2000) hil ala bizikoa izan daiteke gure hizkuntzarantz, ze, herrigintza arloko ara-

zo askoren etorkizuna, eta gure hizkuntzarena tartean, dekantatzeko erabakiak har daitezke handik eta hemendik, europarrak izango omen gareneko testuinguru zabal horretan.

Edozein delarik ere etorkizuna, gaurkoz bederen, harroegi agertzeko arrazoi gehiegirik ez dugu ikusten: Euskarazko egunkaria lortzeko dago, irakaskuntzako eredu linguistikoak auzitan jartzen dira hainbat ikuspuntutik, helduen euskalduntze eta alfabetatze prozesuetan krisialdia nabarmentzen da, familiako transmisio-mekanismoen porrota atzeman omen daiteke, eta guzti horrezaz gain, badira beste hainbat alderdi sozial, ekonomiko, kultural eta politikoko Euskararen garapen sendoagoa eragozten dutenak.

Hitz batean esateko, aipatu sin-toma guzti horiengatik atera daite-keen ondorioa ez da batere baikorra; badirudi aldiz, eta elebi-tasunaren hizkuntz estrategia guz-tiz ahula denez, egoera diglosikoa berfinkatzen ari dela portaera lin-guistikoak aztertzerakoan. Izan ere, hizkuntza baten osasun-egoera neurtzeko termometrorik fidagarriena, zalantzarik gabe, ERABILERA izan ohi da, hortxe tajutzen bait da hizkuntza baten prestigioa eta indarra. Eta alor honetan, biztanleok gai sentitzen ga-ra gizarteko funtzio komunikatibo guztiak gaztelaniaz betetzeko, Euskarari nolabaiteko **funtzio pasi-boak** uzten dizkiogun bitartean.

Euskara Lan-Eremuetan

Labur-labur, Euskarak laneko egituretan duen egoera deskriba-tzen saiatuko gara puntu honetan. Abiapuntu gisa, hemen ere egoera iluna ikusten dugula aitortzea zile-gi da, ze, beste sektore batzuetan aurrerapausoak ematen ari diren bezala, industrian, merkatalgoan, eta beste hainbat zerbitzutan ez da aitzinapen handirik sumatzen.

Honako hauek lirateke, gure us-te apalean, lan-giroan detektatzen ditugun hizkuntz arazo larrienak:

- Euskarak "laneko hizkuntza" bezala ez du tradizio historiko handirik.
- Langilegoaren hizkuntz perfilen tipologia guztiz heterogenoa da.
- Profesioarteko harremanetan eragozpen ugari planteatzen zaizkio euskarari funtzionaltasu-naren aitzakipean.
- Langileen aldetiko Euskara-eskaerak beheranzko joera dara-ma.



- Oro har, goi-estamentuetatik ez da ikusten Euskararen aldeko hizkuntz politikari irtenbideak emateko posturarik.
- Enpresa-aldagai garrantzitsuagoek zurgatzen dute, nonbait, eguneroko lan-dinamika.
- Hizkuntza modernoagoak, indar handiarekin sartzen ari dira laneko egituretan.
- Euskararen ikuspegitik, ez da zubirik atzematen irakaskuntza eta lan-munduaren artean.

Puntu honekin amaitzeko, esan daiteke, gure hizkuntzaren alde zerbait egiten den lantegietan, Euskararen tratamendua eta era-bilera, gehien-gehienetan, maila soilik testimonial batera mugatzen dela. Horrela bada, lantegietako euskalduntzearen aldeko dinami-ka, oro har, geldotasuneko egoera bat bezala defini daiteke, hain zu-zen, normalizazio prozesuak artiku-latzeko bitartekorik ezaren on-dorio dena.

Atzeraezinezko soluziobi-deak

Behin eta berriro errepikatzen bada ere, jakina da, hizkuntza nor-malizatu nahi bada, prozesu hon-ek sektore guztietara iritxi behar

duela, Fishman hizkuntzalari os-petsuak adierazitakoaren bidetik: "**Lan-munduan ere neurriak hartzen ez badira, gizarte es-parru batzuk euskalduntzen aritzea alfer lana izango da**".

Alde honetatik, eta Euskararen lege-zko ofizialtasuna, praktikan, hau da, lantegietan ere ispilatzen has dadin, urrats berri batzuk martxan jartzea ezinbestekoa da. Lantegi-mota bakoitzaren espezi-fi-kotasuna abiapuntu izanik, euska-raren presentzia berpizteko mir-koplangintza zehatzak landu beharko dira, faseka aplika daitez-keen erabakiak pixkana-pixkana ezarriz eta laneko kolektiboa osa-tzen dutenen gizon-emakumezko guztien potentzial linguistiko guz-tiak ahalik eta erarik probetxu-garrienean bideratuz. Tankera hon-etako neurriak hartzen ez bada, denbora aurrera doanez, gero eta zailagoa bilakatuko da arazoari ir-tenbide erosoagoa emateko posibi-litatea.

Eta zentzu honetan, badute zere-sanik kooperatiba-mugimendu-aren inguruan biltzen diren enpresa bakoitzeko "area soziala" deritzon esparrua mugitzeko ardura dute-nek. Amaitu dezagun, bada, itxa-ropen tanta batekin, I Kongreso Kooperatiboak onartutako pasarte baten aipamena eginez, hain zu-zen 8. Kapituluko Transformazio Soziala titulupeko e) puntua al-darrikatuz guztiok ulertzeko mo-duan: "**La Experiencia Coopera-tiva de Mondragón manifiesta su voluntad de colaborar en la revitalización del Euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos caracte-rísticos de la lengua vasca**". Helburu hauek martxan jartzeko erabakiak bultza ditzagun! ■





NUEVA PROMOCION AGROALIMENTARIA EN LAHOZ DE VALDEREJO

Artalde, una experiencia piloto de ganadería extensiva

Texto:

José Ignacio Mora Aguirre

"Proyecto Piloto destinado a mostrar a los agricultores las posibilidades de una ganadería extensiva y de la apicultura en una explotación cooperativa, como sistemas de producción agraria en las zonas de montaña".

Esta es la orientación definitiva, que en forma de artículo, ha asumido ARTALDE en función del compromiso adquirido ante la Comisión de las Comunidades Europeas y la Administración Vasca para la concesión de ayudas al Proyecto. También el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial) a través del Área de Agroalimentación y Recursos Naturales, Caja Laboral Popular, Eroski y el propio grupo Agroalimentario (EREIN), en el que se engloba la nueva cooperativa, han apoyado decisivamente este proyecto que aspira a "reconvertir" un área rural de métodos ganaderos y agrícolas tradicionales en una producción ganadera, apícola y agrícola que mezcle tecnología con un concepto global de "proyecto social" alternativa para zonas rurales marginales o agricultura de montaña.

La financiación otorgada por la Comisión de la CEE, aprobada el pasado 10 de agosto, es de 461.200 ECU (40% del coste total del Proyecto) y se hará efectiva durante 3 años.

Marco Natural

Este proyecto se sitúa en el Valle de Valdegobia, perteneciente a la Comar-

ca de los valles alaveses, designada por la Diputación Foral de Alava como zona piloto para la aplicación de las medidas de apoyo a las zonas de agricultura de montaña.

La densidad es de 4,1 H/Km² con una población total de 980 H y con un 70% de disminución en los últimos 30 años. El 21% de la población tiene una edad superior a los 65 años, mientras que los menores de 20 apenas suponen en 22%.

La superficie total de la comarca es de 216 Km², de los cuales el 20% corresponde a superficie labrada, 4% son prados, 44% forestal y el 32% pastos y matorral.

El 88% de la superficie cultivada se destina a cereal y el 8% a patata de siembra.

El censo ganadero está formado por 1.600 cabezas de vacuno, 2.200 de ovino, 700 caprino y 350 equino. De toda la población activa, el 56% está dedicada a la agricultura.

Con estos datos, junto con la preocupación que existe en todos los niveles de decisión política por recuperar económicamente estas zonas y añadiendo además a esto la actual situación de excedentes en la producción de cereal y a la optimización de la utilización de los recursos disponibles, han hecho de ARTALDE la realidad de un proyecto que además de económico deberá ser social.

El objetivo del plan de explotación es la consecución de la máxima producción forrajera para la alimentación

del ganado. La optimización de la producción debe ser paralela a la de su aprovechamiento. En función de ese criterio, la parte de la finca, con una extensión estimada de 350 Ha, susceptible de ser destinada a producción forrajera, se distribuirá de la siguiente forma:

- 70 Ha. para cultivo
- 180 Ha. praderas mejoradas para pastoreo y cosechado de hierba en forma de heno o silo.
- 100 Ha. praderas naturales destinadas a pastoreo.

Apicultura: 3.000 colmenas

Las particulares condiciones naturales del Valle han hecho a los responsables de ARTALDE buscar el máximo de diversificación posible en su producción y así, la apicultura será otra de las líneas de explotación de esta experiencia piloto.

La climatología de la zona favorece la actividad de las abejas en la época de temperaturas más elevadas, durante el verano, estación en la que produce la floración de arbustos de las especies Genistas y Ericaceas que tienen un alto valor nectífero como la Erica Vagans que favorecen la obtención de la miel más apreciada en el mercado: La miel de brezo o miel de otoño.

La explotación apícola en la zona ha sido una actividad tradicional poco desarrollada pero que ha sido objeto de atención por parte de los únicos profesionales que se dedican a su explotación: los apicultores valencianos transhumantes.

El enfoque que se pretende dar a esta explotación está basado en una elevada exigencia de profesionalidad que plantea una manipulación de las condiciones de vida y producción de las abejas. Mediante una alimentación adecuada y unos sistemas de recogida ya experimentados, se consigue obtener una mayor cantidad de miel y otros productos como el polen, propóleos y veneno, logrando además que los enjambres se multipliquen con fuerza posibilitando la venta de los que sobran. Por otro lado, se consigue una menor estacionalidad en la producción, en gran parte debido a la falta de fuerza en los insectos o a los ataques de enfermedades que, como la varroasis, pueden diezmar la colmena.

La explotación apícola contempla además de la miel la comercialización de productos del colmenar como el polen (utilizado por el hombre como producto dietético), propóleos, cera (elaboración de cera estampada, tratamiento de muebles, velas aromáticas y cosmética) y veneno (aplicación en apiterapia, con efectos antiirreumáticos).

Para lograr el máximo rendimiento apícola se prevén instalar 3.000 colmenas y una línea de extracción de miel con avanzadas instalaciones.

Vacuno

La razón del mantenimiento en el proyecto de esta explotación ganadera estriba esencialmente en la mejora del aprovechamiento de los pastos y forrajes de baja calidad, dada la capacidad del vacuno para consumir el forraje rechazado por el ovino y en la colaboración que esta línea de producción va a suponer para la obtención de un mayor margen de explotación.

De lo que se trata con esta actividad es además mantener los mínimos originales que existían antes de iniciar el proyecto conjunto de ARTALDE.

Como nueva técnica de producción se pretende aplicar el sistema de engorde utilizado por otra cooperativa del Grupo Erein, Behi-Alde, en su explotación de vacuno de carne. Este sistema permite finalizar los animales

destinados a sacrificio con un coste de alimentación reducido.

El sistema está basado en utilizar el máximo la capacidad que tiene la vaca madre para transformar el forraje consumido en leche que, a su vez, será utilizada por la cria para su desarrollo y crecimiento. Una vez alcanzado el peso adecuado, el ternero es separado de su madre y pasa a la fase de engorde intensivo.

Se mantendrá en la finca un rebaño de 170 vacas nodrizas de raza pardo alpina que paulatinamente irán siendo sustituidas por vacas obtenidas del cruce de las anteriores con toros pirenaicos. El ganado resultante será más rústico y se adaptará mejor al sistema de manejo descrito.

Ovino: Mejora genética de la oveja de raza latxa

El objetivo final de esta experiencia es manejar un rebaño con un censo medio de 3.200 ovejas, con una producción de leche de 300.000 litros, 2.600 corderos para sacrificio y 400 animales para vida.

Sin embargo, el proyecto de mayor dimensión dentro de ARTALDE y dentro del ovino está la mejora genética de la oveja de raza latxa.

ARTALDE seguirá para conseguir este objetivo un programa común en el que colaboran AGORALA (Asociación de Criadores de Raza Latxa de Alava), la Diputación Foral de Alava y el Gobierno Vasco.

El programa de mejora incluye el control lechero y la selección:

- a) Selección por ascendencia de machos y hembras.
- b) Selección individual de machos por caracteres propios de conformación, desarrollo, conformidad con el standar racial y características seminales.
- c) Selección por descendencia de machos según la producción lechera de sus hijas.

Todo este proceso de datos estará totalmente informatizado y la califica-

ción genética de reproductoras se realizará utilizando las técnicas de modelos mixtos (BLUP). Estas técnicas de calificación genética se utilizan en los países más desarrollados sobre el vacuno de leche. En ganado ovino y dentro del Estado, el método será aplicado por primera vez en la oveja de raza latxa.

En cuanto a la técnica de inseminación artificial con semen refrigerado se ha aplicado a gran escala en Francia (raza Lacaune) e Israel (raza Assaf), en el Estado se está iniciando su uso en las razas manchega y churra.

Para la formación definitiva del rebaño se utilizará un importante porcentaje de recria (35%) con la retirada de las ovejas con baja producción lechera.

Para cubrir las ovejas se utilizarán, además de la técnica artificial ya descrita, la monta de carneros mejorantes procedentes de Arkaute.

Un aspecto muy importante derivado de la aplicación del programa de mejora genética está orientado al aprovechamiento de pastos marginales, que al ser utilizados por animales mejorados, exigirá un cambio de orientación.

La mejora genética es un instrumento más dentro de un conjunto de medidas que será necesario adoptar en el terreno de la alimentación y manejo para conseguir que la actividad se defienda en un contexto económico donde las posibilidades de subsistir se basan en incrementos de productividad.

En este sentido, ARTALDE pretende manejar correctamente los pastos de calidad y mejorar la producción forrajera destinada a la alimentación invernal.

Los responsables de ARTALDE consideran que el buen manejo del rebaño supondrá al menos una mejora de un 3% en la producción total del ovino, mientras que la mejora genética puede aportar un 2% a este proyecto piloto.

Todos estos objetivos están emplazados en dos etapas (1988-1990 y 1991-1983) que conducirán, si todo sale de acuerdo con lo previsto, a una desestacionalización de la producción de leche y corderos y ampliación del periodo de entrega de leche a la quesería.

Todo este ambicioso proyecto cooperativo tiene una clave humana importante que aspira a convertir esta zona en un centro social capaz de atraer no sólo la prosperidad necesaria para que la gente vuelva a estas tierras, sino a los técnicos especializados que mimen, estudien y hagan de este proyecto una auténtica experiencia piloto. ■



ASAMBLEA GENERAL DE CAJA LABORAL POPULAR

Rentabilidad y paso firme

Joan den Martxoaren 17an ospatu zen Lan Kide Aurrezkiaren Bazarre Orokorra, eta bertan eman ziren ezagutzera 1988ko urtealdiaren emaitza ekonomiko garrantzitsuenak, errentagarritasunaren eta negozioaren hedapenerako aurrikusitako helburuak emaitza onak eman dituztelarik.

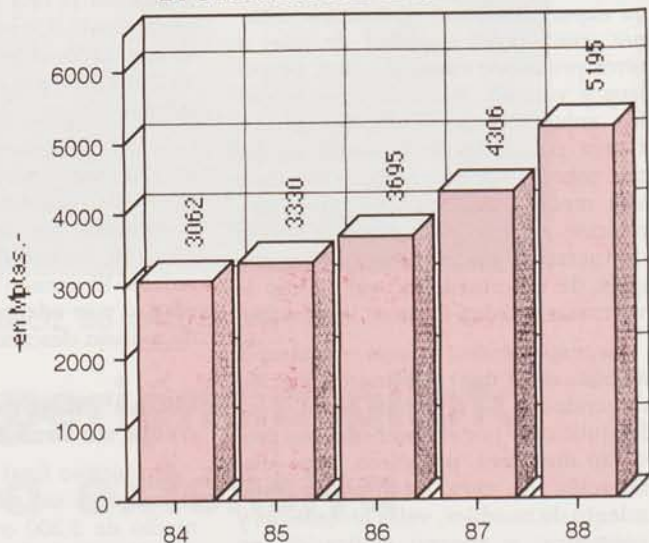
Lan Kide Aurrezkiaren bilakakerari dagozkion atal ezaugarrienak modu honetara laburbildu daitezke:

- Hartzekodunen Baliabideen aurrera-pauso guztiz adierazkor bat, 31.515 milioi pezetatan gehitu da eta bera %16ko hazkunde erlatiboarekin.
- Kredituetako inbertsioaren portatera hedakorra, 21.483 milioi

CAJA
LABORAL
POPULAR

pezetako gorakada eginez eta %18,40ko gehikuntza erlatiboarekin.

EVOLUCION DEL EXCEDENTE BRUTO



- Baliabide Propioen maila altua, 24.182 milioi pezetataraino iritsiz, %18,74eko hazkundeare-

Yo tuve el honor...

Maestro en la declinación del verbo; maestro en la degradación del verbo; maestro en la conducción humana; maestro de la persuasión humana; maestro.

Si algún líder de la oratoria política del Siglo XIX hubiera osado invitarle a la tribuna, la historia hubiera conocido un nuevo líder locuaz, televisivo precoz y de ocurrencia genialidad.

Si algún líder de la afición política del Siglo XX le hubiera invitado a un mitin cualquiera, nadie le conocería porque había rechazado la invitación.

La historia marcó su camino y el camino le ha marcado a él. Su argumento necesita diccionarios, sus gestos un tratado de mímica perfecta y su coherencia sólo necesita ser escuchada.

Escrupuloso hasta en los puntos y comas, preciso en su abigarrada definición, hombre de números reconvertido a las letras y filósofo de la conducta humana.

Hace unos pocos años (sólo 33) comenzó ejerciendo de alumno aplicado la cátedra en la que se ha doctorado hace unos días. Otros alumnos también comenzaron con él y mientras unos alcanzaron la gloria del reconocimiento, otros han quedado en el camino de esta injusta vida que nos privó de verles madurar juntos.

De alumno aplicado aprendió pronto que nunca lograría alcanzar el objetivo que se marcó. De maestro aprendió que la vida es más difícil de lo que propone la teoría, de catedrático nos ha enseñado que la adaptación a los ritmos de la vida cambiante es la principal virtud de quien "pretendió ser un hombre honesto consigo mismo y con los demás". Entre todas estas etapas, un discurso, un argumento, un gesto, una ética.

Hace no muchos días, algunos privilegiados fuimos testigos de un discurso memorable que no fue precisamente en el último acto académico que por ahora le ha tocado presidir.

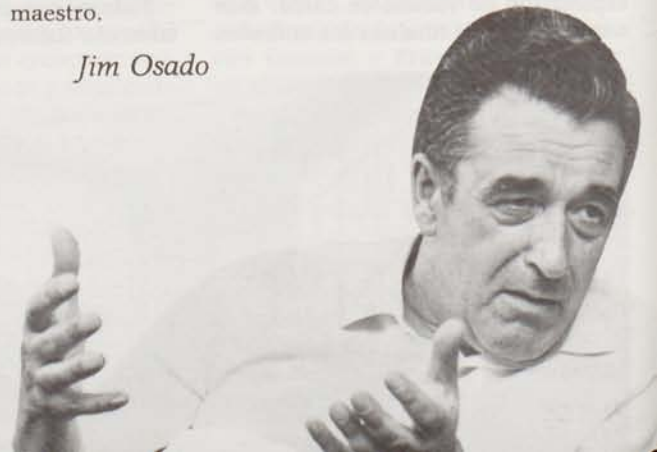
En un afán por adelantarse a los retos de la historia que le ayudó a crear, planteó con su denso verbo y con su probada capacidad de convencer, tomar un camino distinto al que él le hubiera gustado dirigir esta historia suya y de todos. Los retos y las amenazas hicieron cambiar la esencia de su origen y su discurso sólo se pareció en una cosa al que hubiera dicho 33 años antes: Su adhesión a la causa justa que él defiende, su honradez.

Quando salimos de aquel histórico acontecimiento, un directivo cualificado me susurró al oído, "Este día es de los que uno recordará siempre, de los que uno contará a sus nietos y les dirá: Yo tuve el honor de estar ahí, yo tuve el honor de conocerles".

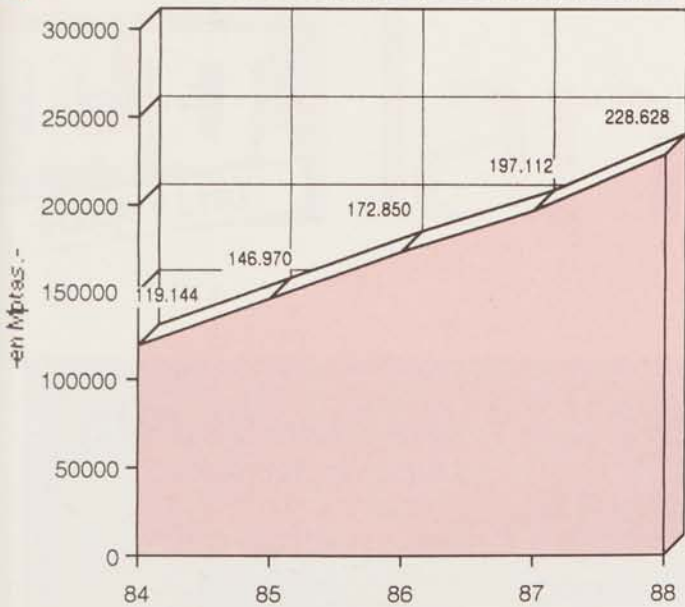
La esencia de este fumador empedernido, aunque le pesase, es imposible agarrarla con unas cuantas líneas pretenciosas de glosar una personalidad tan apabullante. Sólo es posible decir que la historia comenzó también con él, que la historia es parte de él y continúa y que la historia de los acontecimientos que le ha tocado presidir no será la misma sin él.

Alfonso Gorroñoitia, de un observador objetivo maestro.

Jim Osado



EVOLUCION RECURSOS ACREEDORES



kin ekitaldi honetan.

— Zergak ordaindu aurretiko 5.196 milioi pezetako mozkinak, %20,65 batean gaindituz aurreko ekitaldiari zegozkionak, Erakundearen errentagarritasun altuaren seinale bezala.

Datorren urtealdirako egitasmoen aipamena egiterakoan, Javier Irastorzak taldean elkarturik ez dauden Ekonomia Sozialeko enpresengana hurbiltzeko Lan Kide Aurrezkiak duen asmoa agertu zuen, Komunitatearen sustapenerako borondate irekiarekin eta enpresa berritzaileen esparruan garatutako iharduerei laguntza finantzario sendoa eskaintzeko helburuarekin.

Batzarre Orokorreko datu aipagarrien artean, esan, bi herenezko gehiengoz onartu zirela banka pribatuaren hitzarmenak ezartzen duen lan-arau berria (orain arteko eredia Gipuzkoako Metalgintza-aren hitzarmena izan bait da), eta bestetik, gehienezko lan-indizea zabaltzearena, hain zuzen, 4,50etik 6,00ra bitartekoan, une bakoitzean Lagun Aroren Prestazio-Oinarrien arabera.

Alabaina, eta guztion ezagupiderako, Lan Kide Aurrezkiaren 1988 urtealdiko zifrak izan ziren Batzarraren ardatz garrantzitsuena. ■

Ramón Salabert Parramón, nuevo director general de cooperativas y sociedades laborales

Sebastián Reyna ha dejado el puesto de Director General de Cooperativas y Sociedades Laborales después de seis años al frente de la Dirección General.

Profundo conocedor y gran amigo de muchas personas dentro del Grupo Cooperativo, honesto y trabajador, visitó varias veces nuestras empresas y ha sido un convencido defensor de la mayoría de los puntos de vista que ha sostenido el Grupo en diversas cuestiones a lo largo de su mandato.

El sucesor de Sebastián Reyna ha sido recientemente designado por el Gobierno en la persona de Ramón Salabert Parramón.



Caja Laboral Popular: La última promoción de jubilados

Mientras la vida sigue, mientras cada una de las cooperativas se preocupa por mejorar cada vez más sus resultados y sus fórmulas de gestión, nuestros Jubilados

tienen su espacio en el recuerdo de cada uno de nosotros y el merecido homenaje para quien ha terminado con dignidad una importante carrera de obstáculos.

YA TENGO TITULO,
TENGO ILUSION,
TENGO CONTENTOS
A MIS PADRES,
TENGO REPUTACION,
TENGO GANAS Y
UNA SANA AMBICION,
TENGO LO QUE SIEMPRE QUISE,
PERO NO TENGO
NADA MAS
QUE ME AYUDE A VENCER
LA CARRERA
DE LA DESESPERACION

