

# **IKERLAN, CENTRO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS**

POR  
JOSÉ RAMÓN ELORZA\*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Dentro de estas Jornadas nos corresponde hablar acerca de IKERLAN, un centro de investigación que acaba de celebrar, el año pasado, el XXV aniversario de su fundación en 1974, si bien los primeros pasos y reflexiones alrededor de la idea de constituir un centro de esta naturaleza comenzaron seis años antes en el seno de la entonces llamada Escuela Profesional de Mondragón.

Para mejor comprender su nacimiento y desarrollo, nos parece necesario situar esta iniciativa en el medio donde surgió, la citada Escuela y el Grupo Cooperativo de Mondragón, que por aquellos años reunía ya a medio centenar de cooperativas industriales, además de la de crédito, Caja Laboral Popular, la de consumo, EROSKI, y alguna que otra agrícola.

Recordemos, pues, siquiera en unas pocas líneas, esta bella realidad de un conjunto que superó hace tiempo el centenar de cooperativas.

## **2. LA EXPERIENCIA COOPERATIVA VASCA: ORÍGENES E HISTORIA**

El próximo febrero se cumplirán sesenta años de la llegada a Mondragón, recién acabada la Guerra Civil, de un joven sacerdote de veintidós años, don José María Arizmendiarieta, fundador de la «Experiencia», alma y conductor de aquel grupo de jóvenes que, escuchán-

---

\* Director de Recursos Humanos del Centro de Investigaciones Tecnológicas (IKERLAN).

dole a lo largo de los años hablar de justicia social y de la necesidad de reformar las estructuras, un día se animó a formar la primera cooperativa, allá por el año 1956.

Pero fue en 1943 donde debemos situar el primer paso que hizo posible la realidad actual. Nos referimos a la creación de una humilde Escuela Profesional. Don José María, tras tomar contacto y parte en la ya existente Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, se animó por la puesta en marcha de un nuevo centro a la vista de que aquélla no podía admitir más que una docena de jóvenes en cada curso.

Rápidamente reúne a padres y empresarios y, aprovechando unos locales de una antigua escuela primaria, comienza su andadura la Escuela Profesional de Mondragón.

Son los siguientes años donde don José María despliega una intensa labor educativa entre los jóvenes, transmitiendo mensajes de trabajo y de igualdad, de solidaridad y unidad, de emancipación obrera, en definitiva. Esas reflexiones acerca de la justicia social y de la reforma de la empresa condujeron a aquel grupo de jóvenes a la búsqueda y constitución de un nuevo modelo de empresa, una pequeña cooperativa, ULGOR, hoy denominada Fagor Electrodomésticos, en 1956. Habían sido necesarios casi quince años para el logro de un sueño por parte de aquellos jóvenes de treinta-treinta y dos años.

Pero no iba a ser ULGOR la única cooperativa ni el único reto que aquellos jóvenes entusiastas iban a crear y desarrollar. Porque en 1959 don José María supo convencer a aquellos aprendices de empresarios acerca de la conveniencia de la creación de una cooperativa de crédito como fuente de financiación futura y arrancarles unas firmas para la constitución de lo que vendría a llamarse CAJA LABORAL POPULAR. En aquel entonces funcionaban tan sólo tres cooperativas industriales y una cooperativa de consumo de ámbito local. En honor a la verdad, Caja Laboral nació sin el convencimiento de quienes la crearon. En una primera fase, Caja Laboral necesitó para su crecimiento, además del ahorro popular, del apoyo del incipiente grupo de cooperativas. Al cabo de unos años, pocos años, pasó a ser el instrumento vital para el nacimiento y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales cooperativas: a lo largo de los siguientes años son muchos los colectivos que acuden a la sede de Caja Laboral en busca de apoyo, tanto financiero como técnico, para la puesta en marcha de nuevas empresas. Comienza a formarse el Grupo Cooperativo.

No era suficiente. En 1964 se produce un hecho importante para el futuro: cuatro cooperativas ubicadas en la zona de Mondragón deciden unir sus esfuerzos, constituyendo el Grupo ULARCO, hoy lla-

mado Grupo FAGOR. Era necesario trabajar en solidario, y no en solitario, como aconsejara una y otra vez don José María. La reconversión de resultados, la transferencia de personal, la ayuda mutua en definitiva, comenzaba a ser una realidad. Quizá esta unión supuso la primera piedra para la constitución de un GRUPO, con mayúsculas, fuerte y compacto entre todas las cooperativas, realidad que hemos visto cristalizar posteriormente.

La tercera de las funciones cubiertas por Caja Laboral Popular, además de la financiera y la de asesoramiento empresarial, fue prestar un servicio de provisión social a las cooperativas, como consecuencia de la exclusión de los cooperativistas del Sistema General de la Seguridad Social desde 1958. La experiencia acumulada hasta 1967 culminó con la creación de LAGUN-ARO, hoy Entidad de Previsión Social Voluntaria, donde los cooperativistas del Grupo tienen cubierta su seguridad social además de cotizar en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social.

Otro paso de especial importancia fue la constitución de EROSKI, en 1969, cooperativa de consumo resultante de la fusión de nueve pequeñas cooperativas de consumo de ámbito local, cuya realidad actual supera el marco geográfico del País Vasco, ya que ha ido abriendo grandes superficies a lo largo y ancho de la Península.

Del nacimiento de IKERLAN en 1974 y de su desarrollo y realidad actual nos ocuparemos específicamente en el último capítulo de este trabajo. Adelantarles tan sólo que a finales de los años 60 y comienzo de los 70 nadie hablaba de investigación en este país, mientras que el sacerdote incansable, don José María, ya había comenzado a lanzar ideas al profesorado y dirección de la Escuela, donde transcurría su vida encerrado en un humilde despacho.

El Grupo fue creciendo alrededor de Caja Laboral Popular, con unos lazos de unión concretados en un contrato de asociación a dicha entidad de crédito. Sin embargo, el apoyo en bases sociológicas y solidarias solamente no parecía suficiente. Era necesario dotar al Grupo de una organización empresarial más sólida, con unos vínculos sectoriales más fuertes y crear órganos de supraestructura desde donde dirigir más coordinadamente al conjunto de cooperativas, y así se constituyó, a finales de 1984, el Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, con la aprobación de su articulado de bases, si bien su I Congreso no se celebró hasta 1987, aprobándose varias normas básicas:

- Los Principios Básicos de la Experiencia.
- El Tratamiento del Capital Social.
- Intervalo Retributivo.
- Fondo Intercooperativo de Solidaridad.

Posteriormente fueron aprobadas las normas sobre:

- El Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo.
- Organización de los Grupos Cooperativos.
- Creación de Empleo.

Fue en 1991, con ocasión del III Congreso, donde se dio el salto definitivo con la aprobación del Proyecto Organizativo de MCC dando paso a la actual configuración, pasando a una organización sectorial del modelo anterior de agrupaciones comarcales y con una mayor unidad de dirección. Nos encontramos ya con MCC, Mondragón Corporación Cooperativa.

Finalmente, reseñar un hecho reciente: la constitución de Mondragón Unibertsitatea en 1997.

### 3. MCC, MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

En la actualidad, el Grupo está integrado por más de 120 empresas. Recogemos tan sólo en titulares algunos rasgos de la filosofía.

En cuanto a los Principios Cooperativos, comunes a los del cooperativismo mundial, resaltar su aplicación concreta en el funcionamiento diario, en la organización democrática de sus estructuras, en la creación de vínculos solidarios, en la preocupación por el empleo, etc. Los principios cooperativos deben constituir el marco en el que debe desarrollarse toda experiencia cooperativa.

La *Misión* recoge, en una empresa o grupo empresarial, su objetivo último, objetivo duradero, su creencia más encarnada en el cuerpo social. Esta filosofía de MCC queda recogida de esta forma en la Política Empresarial aprobada para el periodo 2001-2004:

*Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es una realidad socioeconómica empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo, que:*

- *Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.*
- *Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.*

- *Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y*
- *Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.*

Los *Valores Corporativos*, núcleo de toda cultura empresarial, quedan recogidos en estos cuatro:

<i>Cooperación...</i>	« <i>Propietarios y Protagonistas</i> »
<i>Participación...</i>	« <i>Compromiso en la Gestión</i> »
<i>Responsabilidad social...</i>	« <i>Distribución solidaria de la riqueza</i> ».
<i>Innovación...</i>	« <i>Renovación permanente</i> ».

Por último, citaremos los *Objetivos Básicos Corporativos*, ya vigentes en los anteriores periodos:

*Satisfacción del Cliente,*  
*Rentabilidad,*  
*Internacionalización,*  
*Desarrollo,*  
*Implicación Social.*

***Estructura organizativa.*** El Grupo tiene tres grandes bloques, el Financiero, el Industrial y el de Distribución, además de las cooperativas que operan en los campos de la Investigación y de la Formación.

En su estructura encontramos:

***Congreso Cooperativo:*** Integrado por 650 representantes de las cooperativas, siendo su misión perfeccionar la Experiencia y promover el desarrollo económico de la Corporación.

***Comisión Permanente:*** Órgano de Gobierno integrado por 18 miembros electos representando a las nueve Divisiones de la Corporación. Su función: impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados en el Congreso.

***Consejo General:*** Órgano ejecutivo formado por el Presidente, los Vicepresidentes de las Divisiones, los Directores de los Departamentos Centrales, además de un Secretario General.

***Divisiones y Agrupaciones:*** En el total de nueve divisiones, según sectores empresariales, se encuentran diferentes agrupaciones, comprendiendo cada una de éstas a cooperativas agrupadas según criterio de producto-mercado.

***Fondo Central de Intercooperación:*** Herramienta solidaria de gestión, por medio de la cual se asignan recursos para la financiación de nuevos grandes proyectos, estrategias... El Fondo se nutre anualmente de aportaciones de las cooperativas.

**Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo:** Constituido por la suma de aportaciones que las cooperativas realizan a un fondo común, importes procedentes de los Fondos de Educación y Promoción Cooperativa que anualmente se acuerdan en la Distribución de Resultados de todas y cada una de las Cooperativas. Su destino principal, los centros de educación y la investigación.

**MCC en cifras:** Al final de 1999 los datos globales más interesantes eran (en millones de pesetas):

Activo total MCC.....	2.011.014
Recursos propios MCC.....	334.2312
Resultados consolidados MCC.....	76.479
Recursos intermediados Caja Laboral .....	1.058.922
Fondo patrimonial Lagun Aro .....	333.303
Ventas totales (Industrial + Distrib.).....	1.043.893
Inversiones totales MCC.....	86.838
Plantilla (personas) .....	46.861

#### 4. MONDRAGÓN ESKOLA POLITEKNIKOA

Nos limitaremos en este punto a citar los rasgos históricos más importantes para luego describir las diferentes entidades promovidas por esta Escuela.

El papel que ESKOLA ha jugado en el desarrollo del Grupo Cooperativo ha sido definitivo. De la misma surgieron aquellos jóvenes emprendedores que fundaron la primera cooperativa. Dentro de Eskola se han ido formando diferentes promociones de técnicos que han pasado a engrosar, en gran número, la lista de cooperativistas y la de los dirigentes de las cooperativas.

Constituida en 1943, encuentra su marco jurídico en 1948, en la asociación Liga de Educación y Cultura, en la que participan entidades públicas, empresarios, sindicatos, padres. Desde el primer momento los estudiantes alternan el estudio con el trabajo en jornada total de 10 horas. En 1968 se la reconoce como Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica, rompiendo de esta forma los estudios por libre en las escuelas de Zaragoza primeramente y más tarde San Sebastián. El último paso definitivo ha sido la aprobación de Mondragón Unibertsitatea, con lo que los estudios de segundo y tercer ciclo se imparten oficialmente en cada una de sus Facultades.

*Estructura organizativa.*—ESKOLA es una cooperativa de enseñanza en la que participan como socios tanto los alumnos y el personal de trabajo como las empresas. Su Asamblea General, constituida por

el total de los socios de trabajo e igual número de representantes, tanto de los alumnos como de representantes de las empresas, en gran parte cooperativas, elige a los miembros que constituirán el Consejo Rector. La representación es idéntica en número a cada tipo de socios.

Esta participación mixta es frecuente en nuestra Experiencia Cooperativa tanto en la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular (socios de trabajo y representantes de las cooperativas), como en la de consumo EROSKI (socios de trabajo y consumidores), como en las de servicios. Entre estas últimas citaremos más detalladamente el caso de IKERLAN.

Pero el objetivo de este trabajo era mostrar la promoción de otras entidades surgidas de ESKOLA. Ésta no se ha limitado a lo largo de su historia a la siempre importante actividad docente. Su preocupación por el trabajo de los jóvenes, por la creación de empresas, por otras necesidades formativas, por la actividad promotora de empresas, por la formación permanente... han sido una constante en sus planes de gestión anuales. Mostremos esas realidades surgidas de ESKOLA:

### **ALECOP**

Se ha citado el régimen de estudio y trabajo de los alumnos, no ya sólo de ESKOLA sino también, hoy día, de los pertenecientes a las otras Facultades de la Universidad de Mondragón.

Hasta 1970 en que se constituyó ALECOP, los alumnos se preocupaban de la búsqueda de trabajo en las diferentes empresas. Fue el aumento del alumnado, gran parte del mismo procedente de comarcas situadas a 40-50 kilómetros, lo que provocó la necesidad de creación de una empresa propia.

En la actualidad ALECOP da ocupación de media jornada a unos 700 estudiantes, valiéndose de la ayuda de un personal fijo. Su producción se centra en aparatos didácticos para Escuelas Técnicas y preparación de instalaciones eléctricas para electrodomésticos y automóvil.

En los órganos rectores participan tanto el personal fijo como representantes de los estudiantes.

### **SAIOLAN**

Centro de Formación de Promotores, desarrolla su función mediante la formación y preparación de grupos de dos-tres postgradua-

dos de diferentes especialidades que asumen, en torno a un proyecto real, los trabajos de estudio de viabilidad y puesta en marcha de la nueva actividad.

Los proyectos pueden ser genéricos, financiados por la Administración, o concretos, en cuyo caso son financiados por las empresas interesadas. Los becarios integrantes de los equipos de proyecto son recién egresados de diferentes Facultades, no siendo condición exigible la procedencia de Mondragón Unibertsitatea.

### **GOIER**

Además de los estudiantes de 2.º ciclo y de los que se encuentran realizando el doctorado en la propia Mondragón Unibertsitatea, un centenar de postgraduados de ingenieros técnicos y superiores se encuentra cada año realizando diferentes estudios en el extranjero: Francia, Reino Unido, Suiza, Alemania, Italia, Canadá, Estados Unidos...

Para la organización necesaria y contactos con las diferentes Universidades se hace necesario este servicio de ESKOLA.

### **COLEGIO MAYOR BITERI**

Eskola dispone de un Colegio, hoy día insuficiente, para acoger a todos aquellos que acceden a Mondragón desde poblaciones un tanto lejanas.

### **IRAUNKOR**

La formación permanente es una necesidad empresarial de nuestros colectivos de trabajo, sentida y vivida tanto en las empresas como en nuestra Universidad. De ahí que esta actividad, en marcha desde casi los comienzos de ESKOLA, sea la de atender a las necesidades de las empresas, para cuyo conocimiento se articulan los lazos necesarios para el examen en común de previsiones futuras de formación en el mundo empresarial.

### **AHIZKE-CIM**

Constituyendo otra formación imprescindible en la empresa actual, el Centro de Idiomas de Mondragón, CIM, es otra cooperativa surgida de ESKOLA POLITEKNIKOA para la enseñanza de idiomas

tanto de personal de las empresas como de los jóvenes. Se trata igualmente de una cooperativa de participación mixta, incluyendo como socios, además de los socios de trabajo, a las empresas interesadas y a los propios alumnos o a sus padres.

### **GIZABIDEA**

Siendo su objetivo «promover, sin finalidad de lucro, la educación y especialmente la investigación y la formación tecnológica y social...», GIZABIDEA es una fundación cuyo nacimiento es posterior a la muerte de don José María en 1976, idea que nos brindó y animó para su puesta en marcha durante los últimos meses de su permanencia entre nosotros. Son miembros de la Fundación las empresas, el centro de investigación, los centros educativos.

### **HEZIBIDE**

En origen llamada «Liga de Educación y Cultura» y posteriormente «Hezibide Elkartea», se ocupa de la coordinación de los diferentes centros educativos de la comarca, a distintos niveles.

De su labor de coordinación podrán disponer de mayor información en una de las intervenciones programadas para el segundo día de estas Jornadas.

## **5. IKERLAN**

### **Nacimiento y razón de ser**

IKERLAN, Centro de Investigaciones Tecnológicas, es una entidad cooperativa, sin ánimo de lucro, fundada en el seno de MCC el año 1974, con la misión de colaborar a través de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en la renovación tecnológica y organizativa de las empresas. Cuenta con una plantilla equivalente a 173 personas a dedicación plena, altamente capacitadas, además de 40 becarios. Dispone, además, de laboratorios y talleres propios, dotados con el equipamiento más moderno para realizar proyectos de investigación y desarrollo (I+D). El volumen de ingresos alcanzado en el año 1999 ascendió a 1.817 millones de pesetas, de los cuales 1.152 millones corresponden a los proyectos realizados

El equipo humano que inició las actividades del Centro procedía de la Escuela Politécnica de Mondragón, hoy integrada en la Univer-

sidad de Mondragón, con estudios hasta el nivel de ingeniería, con la que mantiene una estrecha relación mediante varias vías de colaboración: estancias de profesores de la Escuela en IKERLAN, impartición de clases por parte de algunos investigadores de IKERLAN en la Escuela en materias muy especializadas, el trabajo de estudiantes de ésta en el Centro como ayudantes, dirección de proyectos fin de carrera y tesis doctorales de los alumnos de la Escuela en IKERLAN, participación conjunta en proyectos de I+D, etc.

### **Misión y conceptos básicos**

La filosofía que sustenta el funcionamiento del Centro se asienta en la *captación, asimilación y transferencia* de tecnologías de vanguardia, es decir, captar, adquirir y dominar, y difundir y transferir conocimientos tecnológicos al sector productivo. El conocimiento tecnológico es su producto y la I+D bajo contrato el medio por el cual se transfiere a las empresas. La misión recoge y amplía estos conceptos:

*Contribuir a reforzar la capacidad de innovación de la industria del país para mejorar su competitividad en el concierto internacional, mediante una actitud de vigía y captación de los avances científico-técnicos que se produzcan a nivel mundial, asimilándolos y transformándolos en tecnologías genéricas de vanguardia para su posterior transferencia y difusión a las empresas, fundamentalmente PYMES, estableciendo como señas de identidad del centro la resolución de problemas concretos en productos y procesos productivos, con soluciones eficaces y una alta calidad de servicio.*

*Esta misión supondrá la necesidad de fomentar en las personas de IKERLAN la vocación de servicio hacia la sociedad, al tiempo que se procurará su satisfacción individual y colectiva mediante el desarrollo profesional y humano, a través de la formación permanente, en un marco de igualdad y responsabilidad, fomentando la solidaridad, la participación, la democracia y la autogestión, dando prioridad al trabajo sobre el capital.*

Con esta misión, IKERLAN busca su reconocimiento objetivo por el cliente, así como su liderazgo a nivel estatal, para lo que habrá de lograr que se le identifique con «soluciones tecnológicas personalizadas de alta fiabilidad y calidad».

### **Estructura jurídica**

Se trata de una Cooperativa de 2.º grado de Servicios, en la que toman parte como socios tanto las empresas en calidad de Socios Usua-

rios, como los propios Socios de Trabajo y los llamados Socios Colaboradores.

En el órgano más importante, la Asamblea General, disponen de la misma cuota de representación los Socios Usuarios y los de Trabajo, un 45%, mientras que los Colaboradores y, en su caso, los Inactivos disponen del 10% restante. Los Socios de Trabajo acuden en su totalidad y ese número es la base de cálculo para conocer el número de representantes de los Usuarios y Colaboradores.

La representación en el Consejo Rector difiere un tanto al disponer los Usuarios un total de siete miembros por cinco los de Trabajo y tres los Colaboradores. Este Consejo Rector debe velar, primordialmente, por el cumplimiento y desarrollo de la misión de la Cooperativa, cual es la aportación a la renovación tecnológica y organizativa de las empresas, y de ahí la constitución en su seno de una Comisión Ejecutiva, formada por el Presidente y los miembros rectores socios de trabajo, para el tratamiento más cercano de las materias referidas al colectivo de trabajo en su condición de tales. Estas competencias delegadas por el Consejo Rector se encuentran definidas en el Reglamento Interno Cooperativo.

## Actividades

Este centro de investigación desarrolla básicamente dos tipos de actividad:

- Proyectos de *investigación aplicada genérica* o preliminar: para profundizar y avanzar en las áreas de especialidad, adquiriendo nuevos conocimientos y adaptándolos, con antelación en el tiempo, a las necesidades potenciales del sector productivo.
- Proyectos de *I+D bajo contrato*: demandados por las empresas para resolver los problemas específicos de productos y procesos productivos de éstas, transfiriéndoles conocimientos y *know-how* tecnológicos.

Realiza, además, otro tipo de actividades complementarias, como asesoramiento tecnológico, estudios de viabilidad, formación de investigadores o especialistas de alto nivel, etc.

Es, por tanto, una entidad con conocimientos y capacidad propias para definir y desarrollar soluciones a los problemas de innovación tecnológica del sector productivo, trabajando en estrecha cooperación con las empresas, formando equipos mixtos de proyecto entre los expertos del Centro y los técnicos de las empresas.

Para un adecuado funcionamiento a largo plazo, el Centro debe mantener un equilibrio entre los dos tipos de actividad, proyectos de investigación genérica y concretos, para así no descuidar la puesta al día permanente en nuevas tecnologías ni tampoco desatender a las necesidades de las empresas.

### **Esquema de financiación**

La financiación del Centro está ligada a los dos tipos de actividad señalados:

- La investigación genérica es financiada por instituciones públicas, en su mayor parte por el Gobierno Vasco, mediante un convenio de colaboración plurianual, y también por la Administración Central, hasta ahora a través de la CICYT y del Ministerio de Industria y Energía, y en adelante a través del nuevo Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- La I+D bajo contrato y las actividades complementarias están financiadas por las empresas, en contraprestación de los proyectos y servicios que contratan.

### **Implicación de las empresas**

La proximidad a la realidad del sector productivo es una de las características principales de IKERLAN, desde su creación. La vinculación de las empresas al Centro participando en su Consejo Rector, colaborando en la definición de las directrices de actuación y demandando proyectos y servicios ha sido y es una de las claves del éxito de IKERLAN.

### **Orientación al mercado**

Esta vinculación de las empresas al Centro es complementada y reforzada por una clara orientación al mercado de sus actividades, manteniendo una relación e interlocución directa y permanente con las empresas para captar sus necesidades tecnológicas y ofrecer las capacidades, conocimientos y servicios del Centro.

Una de las preocupaciones principales de IKERLAN es la de conocer los problemas que tienen las empresas en materia de desarrollo de producto y mejora de procesos productivos, para adaptar sus líneas estratégicas de trabajo y ofrecer las soluciones adecuadas. Ser «proveedor de soluciones», ser «solucionador de problemas», aportando cono-

cimientos tecnológicos, es una de las obsesiones del Centro y su principal función como soporte tecnológico de las empresas productivas.

## **Organización**

La organización de IKERLAN está basada en sus áreas tecnológicas de especialidad y concebida con la suficiente flexibilidad, niveles de coordinación y descentralización en la toma de decisiones, para que funcione por proyectos, manteniendo una fuerte especialización de su personal investigador, fomentando a la vez la creatividad y el trabajo en equipo para que pueda atender a los problemas y demandas de las empresas del sector productivo, ofreciendo servicios y soluciones de calidad.

Está estructurada en tres divisiones operativas (Electrónica y Sistemas, Tecnologías de Diseño y Producción y Energía) y tres divisiones funcionales (Marketing, Recursos Humanos y Administración y Finanzas). Estas divisiones están apoyadas por un servicio de Secretaría, centralizado, que interrelacionado mediante una red de comunicaciones pueden tratar toda la documentación que se genera en el Centro de una forma ágil y eficaz.

Como órganos de coordinación y de consulta y asesoría están el

- Consejo de Dirección, para asistir al Director General en materias de gestión y dirección del Centro en su conjunto.
- Comité de Proyectos: para la gestión y seguimiento de proyectos a nivel global del Centro.
- Comité de Calidad: para la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Consejo de División: para asistir al Director de División en materias de gestión y dirección de la División.

## **Recursos humanos**

Para que una organización como IKERLAN funcione en las condiciones señaladas anteriormente, ofreciendo servicios especializados y de calidad al sector productivo, tiene que disponer de un talento humano altamente capacitado desde el punto de vista tecnológico y a la vez plenamente identificado con la misión y los objetivos del Centro, que trabaje con dedicación exclusiva, teniendo que actuar con criterios empresariales y con una relación muy fuerte con el exterior, fundamentalmente con las empresas-cliente y también con otras entidades de investigación y desarrollo tecnológico. En el momento presente, casi todo el personal investigador es titulado superior, ingenieros y doctores.