



**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Enpresagintza  
Fakultatea**



2022-2023

# IKASTURTEKO **MEMORIA**



# ENPRESAGINTZA

ms  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

ENPRESAGINTZA  
Madrilgo Unibertsitatearen Sareko Erakundeak

# AURKIBIDEA

<b>Urteko txostena</b> .....	<b>4</b>
<b>Kudeaketa talentua</b> .....	<b>10</b>
<b>Aditu ikastaroak eta programa irekiak</b> .....	<b>13</b>
<b>Ekintzailletza - Mondragon Team Academy</b> .....	<b>14</b>
<b>Ikerketa eta ezagueraren transferentzia</b> .....	<b>16</b>
<b>I+B proiektuak eta jarduerak</b> .....	<b>18</b>
• <b>Proiektuak</b> .....	<b>18</b>
<b>Zabalkundea. Argitalpenak eta ponentziak</b> .....	<b>22</b>
• <b>Monografiak</b> .....	<b>22</b>
• <b>Kapitulua</b> .....	<b>23</b>
• <b>Artikuluak</b> .....	<b>23</b>
• <b>Kongresuak eta hitzaldiak</b> .....	<b>23</b>
• <b>Kongresuak eta hitzaldiak (argitaratu gabe)</b> .....	<b>23</b>
• <b>Jardunaldien/Kongresuen antolaketa</b> .....	<b>24</b>
<b>Hirugarren zikloa</b> .....	<b>26</b>
<b>Egoera ekonomiko eta finantzarioa</b> .....	<b>27</b>
<b>Pertsonen garapena eta kudeaketa ereduak</b> .....	<b>28</b>



# URTEKO TXOSTENA

**URTEKO  
TXOSTENA**



**2022-23 ikasturtea urte garrantzitsua izan da Enpresagintzaren Proiektua garatzeko. Fakultatearen proiektuan aurrerapauso handiak eta garrantzitsuak ematen jarraitu dugu. Gora egin du beren prestakuntza gurekin egitea erabakitzen duten ikasleen eta profesionalen kopuruak. Gainera, prestakuntza programa gehiago eskaintzen ditugu orain. Martxan dauden berrikuntza eta ekintzailtza laborategien kopurua ere handitu egin da. Eta handitu egin da, halaber, gure inguruko enpresekin eta erakundeekin egiten ditugun ikerketa eta transferentzia lanen kopurua. Gazte ekintzaileek enpresa berriak sortzea sustatu dugu.**

Fakultateak ardatz hartzen dituen erreferentziako eremuetan –enpresen kudeaketan, datuen analitikan eta ekintzailtzan– sortzen ari diren gaitetan ezagutza garatzen jarraitzen dugu, eta berrikuntza maila handiko ikuspegi metodologikoak txertatzen. 2021-2024ko Plan Estrategikoan jasotako estrategiak kontuan hartuta, konbentzimendu osoarekin egiten ditugu gure prestakuntza, ikerketa eta transferentzia ekintzak, argi izanda funtsezko eragilea garelako kudeaketarako eta ekintzailtzarako talentua sortzen, bai eta gure lankide diren enpresen lehiakortasuna hobetzeko eta gizartearen arlo sozioekonomikoa bultzatzeko ezagutza garatzen ere.

Hona hemen gertaera orokor azpimarragarrienak.

**Kudeaketarako Talentuaren** koordinazioan:

- MyGADEko (Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza) promozio berri bat hasi da Fakultatean, lehen urtetik unibertsitatea/enpresa ibilbide duala duen gradu batean. Gradu hori Oñatiko, Bidasoko eta Bilbao-ASFabrik campusetan eskaintzen da. Horrela, 200 "Learning companies"-ek graduako ikasle bana hartu dute, graduako ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bat hasteko.
- Ikasturte honetan, halaber, Business Data Analytics (BDatA) graduaren laugarren promozioa jarri da martxan, Bilbao-ASFabrik campusean. Era berean, graduoko lehen promozioak ikasketak amaitu ditu. Hain zuzen, enpresek planteatutako erronketan oinarritutako metodologia da gradu honen ikaskuntzarako erreferentzia.
- Goi Mailako Heziketa Zikloen eskaintzan, azpimarratzekoa da, era berean, enpresek profil batez ere praktikoak eskatzen dituztela administrazio eta finantza zein salmenta eta merkataritza arloetan, eta eskaera horiei erantzunak ematen jarraitzen dugula.
- Graduondoko prestakuntzari dagokionez, graduatu berri direnentzako espezializatorako Unibertsitate Masterren atalean, programa hauek eman dira:
  - Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra
  - Marketin Digitala Unibertsitate Masterra
  - Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra
  - Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra
  - Negozio Adimenerako Datuen Analisisiko Unibertsitate Masterra/Business Analytics (lehen edizioa)

- Profesionalentzako Masterren atalean, programa hauek eskaini dira:
  - MBA-Executive, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin lankidetzan
  - Coaching Masterra
  - Espezializazio diploma lidergoan
  - Lidergoan eta Talde Lanean Aditu Ikastaroa
  - Lidergoan sakontzeko ikastaroa
  - Nazioartekotzean Aditu Ikastaroa
  - Lanaren etorkizunerako Pertsona, Kultura eta Talentuan Aditu Ikastaroa
  - Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa

#### **Ekintzailtza – Mondragon Team Academyren** koordinazioan:

- Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), azpimarratzekoa da 374 ikasle berrik hasi dutela gradua MTako 9 laborategi hauetan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril,artzelona, Valentzia, Malaga, Puebla-Mexiko, Shanghai-Txina (LEINN International) eta Seul-Korea.
- 22-23 ikasturtean, Falkon Model izeneko LEINN Graduaren esparru pedagogiko berria ezartzen jarraitu dugu Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- Ekintzailtza eta Berrikuntza Irekia unibertsitate masterrak egiaztatze prozesua gainditu du, eta 2024ko irailerako hastea aurreikusten da.

**MTA Ekintzailtzako Etengabeko Prestakuntzaren eta Graduondoaren** arloan, honako programa hauek gauzatu dira:

- **TEAMINN TEAM Mastery.**
- **PLATFORM COOP**Sen ikastaroaren bosgarren edizioa, CEPESen finantza laguntzarekin.
- **Barne ekintzailtza eta berrikuntzako programaren (T-Program)** bigarren edizioa, Aragoiko Institutu Teknologikoarekin (ITA) eta TZBZrekin lankidetzan.
- **Inbertsioan eta inpaktu ekintzailtzean** aditu ikastaroa.

#### **Mondragon Team Academy – MTA** nazioarteko sareari dagokionez:

- Hitzarmena **Malagako Udalarekin**, MTA-LEINN laborategia Andaluziako Parke Teknologikora (PTA) eramateko.
- **Bartzelonako Udalak** ekonomia zirkularreko gaietan berrikuntzako hubak garatzeko egindako deialdiko proiektu irabazlea.
- **Madrilgo laborategia** Alhajas Jauregira lekualdatu da. Han, ugaltu egin ahal izango dira jarduerak, eta enpresei eta ekosistemako beste eragile batzuei ostatu eman ahal izango zaie.



- **MTA Seulgo laborategiak** espazio propio bat izateko bilakaera izan du, Seulen learning journey eta LEINNein leinuz guztiak hartuko dituena.

Ekintzaitza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemei dagokienez:

- Inkubazio eta ekosistema proiektu garrantzitsuenak ikasturte honetan (**Gaztenek Berri, B Global Talent, Platform Coops Venture Builder, Hack& Disrupt**)
- Nazioarteko erreferentziako ekitaldi, hitzaldi eta biltzarretan parte hartu dugu.

**Ikerketa eta Ezagutzaren Transferentziaren Koordinazioa - MIK**ek kudeaketako ezagutzaren ikerketa eta transferentzia lana sustatzen jarraitu du, eta emaitza aipagarriak lortu ditu.

- 2022-23ko ekitaldian gure erakundearen berezko gaietan aurrerapausoak eman ditugu. Eta espezializazio taldeen arteko proiektu hibridoak sortzen ere jardun dugu, gure inguruko enpresei eragiten dieten bi trantsizio nagusien berezko erronkei erantzun osotuagoa emateko, hau da, trantsizio digitalari eta trantsizio berdeari.
- Ikerkuntzarako, 2022-23ko ekitaldia urte positiboa izan da, eta itxieran, aurreikusitakoak baino diru sarrera eta proiektu gehiago izan dira, finantzaketa iturriak gehiago dibertsifikatuta – MONDRAGON, GFA, EJ-SPRI, MINCOTUR– eta, batez ere, Europako HORIZON EU, INTERREG, ERASMUS+ proiektuetan presentzia berrakibatuta.
- Transferentziako jarduerak testuinguru ekonomiko positibo batean ezarritako helburua gainditu du, eta 2023-24rako aukera berriak ireki ditu. Horretarako, hazkunde potentziala duten taldeak indartuko dira, sarrera berriekin.
- Fakultateak, halaber, bikaintasunaren garapenarekin lotutako erronkei egin beharko die aurre datozen urteetan (tesi berriak eta eragin handiko argitalpenak). Horretarako, 2022-23an Plan Zientifiko berri bat jarri dugu abian, eta, horri esker, I+T proiektuen emaitzen ustiapena hobetu ahal izango dugu argitalpen berriei dagokienez, bai eta doktore tesiak urte anitzeko ikerketa proiektuetan kokatu ere.

**Pertsonen Garapenaren eta Kudeaketa Ereduaren Koordinazioan**, Fakultatean profesional berriak sartzeko jarraitu dugu, eta, horrela, gure jarduera garatzeko talentua lortu dugu. Lan horrekin batera, aipagarria da Fakultatean lan egiten duten pertsonen garapena bultzatzen aritu garela.

- 22-23 ikasturte amaieran, 180 bazkide eta lan kontratudun genituen, bai eta kolaboratzaile kopuru handi bat ere; aurreko ikasturtearekin alderatuta, 13 pertsona gehiago. Azken lau urteetan, Fakultatea %11 hazi da urtero, batez beste.
- Hazkunde horren ondorioz, jendea erakartzeko, atzemateko eta hautatzeko ahalegina areagotu behar izan dugu.
- Pertsonen garapen prozesuei bultzada garrantzitsua eman diegu. Aipagarriena da trebakuntza zientifikoko plana jarri dugula abian, eta horrek banakako lan helburuak dituzten irakasle eta iker-tzaile askoren inplikazioa ekarri du.
- Fakultateko balioen definizioan aurrerapausoak eman ditugu, horien edukia zehaztuz eta ekintza planean definituz, eta #PiztuEnpresagintza proiektuaren bidez, kolektibo osoaren partaidetzarekin, horiek sustatzeko asmoz.
- Fakultatearen kudeaketa ereduaren arloan, azpimarratzekoa da arrakastaz egin direla urteko programa prozesuak, hala nola Docentia programa, Egiaztapen instituzionalaren deskargua eta UNE 166.002 auditoria.

## AGENDA 2030

Enpresagintza Fakultateak bere jardueraren azken xede du eraldaketa soziala. Horrela, bere esparruan burutzen dituen jardueren zentzua gizarte iraunkorragoa bultzatzeko asmoan oinarritzen dira.

Enpresagintza kooperatiba elkartea izanik bere izaeraren muinan dago eraldaketa sozialaren xedea, helburu horrekin sortu baitziren Mondragoneko kooperatibak. Era berean, hezkuntza dago printzipio kooperatiboen erdigunean, mugimenduaren sorburu eta arazo sozialen konponbide bihurtuz. Hori guztiagatik, pertsona, enpresa eta gizartearen eraldaketa gure fakultatearen bisioan jasotzen da.

Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH-ODS) tresna oso aproposa dira eraldaketa sozialaren ibilbidean ematen diren urratsak antolatzeko eta hura neurtzeko.

Gure jarduerari neurria hartzen joateko, Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako aginte panela osatu da. Hona hemen 2021-22 ikasturtearen argazkia ematen diguten adierazle sorta:





## EKINTZA




- Prestakuntza dualeko ikasleak: **266** (-%18, myGADEko 4. mailako ikasleak kontuan hartzen ez direlako)
- Doktoretzako ikasleak: **31 (-%3)**
- Barneko doktoregaiak: **24 (+%4)**
- Defendatutako tesiak: **1 (-%75)**
- Gradu eta Master Amaierako lanak:
  - GBL myGADE: **133 (+%20)**
  - GBL LEINN: **199 (+%62)**
  - GBL BData: **36**
  - MBL: **109 (+%10)**
- ODS eta garapen jasangarriaren inguruko berarriazko prestakuntza myGADE eta LEINNen.
- DOCENTIA akreditazioa duten irakasleak: **54 (+%10)**
- UNIBASQ akreditazioa duten doktoreak: **17 (=)**
- Langile elebidunak: **%92 (+%1)**



- Bere esparruan lan egiten duen enpleguaren tasa: **%91 (-%1)**
- Urtebetetera lanean dauden graduiko ikasleak: **%84 (+1)**
- Urtebetetera lanean dauden masterreko ikasleak: **%89 (=)**
- Sortutako start up kopurua: **20 (-%20)**
- Start up berrietan sortutako lanpostu kopurua: **69 (-%28)**
- Langile kopuruaren hazkundera: **180 lankide (+%7)**
- Enplegu kooperatiboaren sorrera: **15 bazkide berri**
- Hurrengo urtean lanean jarraitzen duten kontratudun berriak: **%80 (-%4)**
- Langileek asebetetzea (ECO inkesta): **4,8 (=)**
- Lan ingurune segurua, Lan Arriskuen Prebentzio Planaren bidez



- Ikerketa eta transferentziako jardueraren hazkuntza
  - Europako proiektuak: **2 (=)**
  - Eusko Jaurlaritza: **3 (+%50)**
  - Foru Aldundiak: **14 (-%13)**
  - Enpresekin proiektuak eta ezagutzaren transferentzia: **130 (+%23)**
 Era berean proiektu hauek hainbat GJHetan eragin zuzena izan dute, bere aztergaia dela eta: 
- Ikerketaren difusioa: **9 (-%56,25)**
  - Monografiak: **1 (=)**
  - Kapituluak: **2 (-%33)**
  - Artikuluak: **7 (+%350)**
  - Kongresu eta hitzaldiak: **3 (=)**
- Langileen prestakuntzarako gastua: pertsonal kostuaren **%3,8 (+%2)**
- Garapen Zientifikoa Bultzatzeko Plana diseinatzea eta ezartzea

## IZAERA KOOPERATIBOA



- IV. Berdintasun Diagnostiko eta Planaren luzapena
- Berdintasunerako Erakunde laguntzailea Emakunden, 2010etik.
- M8 eta A25 egunetako sentsibilizazio kanpainak
- Langile talde parekidea: **60% emakumeak**
- Kontseilu Errektorea eta Kontseilu Soziala organo parekideak
- Ikertzaile emakumeak: **%60**
- Soldata arrakala: **%10 (-%10 2014tik)**
- Graduiko ikasle taldeak parekideak
- Hizkuntza inklusiboaren erabilera
- Sexu jazarpenaren, sexu, genero edo sexu orientazioan oinarritutako jazarpenaren eta beste edozein indarkeria matxistaren aurkako protokolo berria diseinatzea eta zabaltzea
- Mondragoneko Genero Berdintasunerako Praktika Komunitatean parte hartzea eta erreferente izatea



- Bekabide programan parte hartzen duten ikasleak: **55 (-%18)**
- PAUSO BERRIAK programan parte hartzea
- Oñati, Bidasoako eta BBF eraikinek irisgarritasun ziurtagiria dute
- Fotokopia kopurua murriztea: **460.145 fotokopia (-%19)**
- Berrerabil daitekeen botila bat oparitzea langile berriei
- Kafe makineta eta kafetegian norik bere edalontzia erabiltzeko aukera, plastikoaren erabilera murrizteko
- Komuneko papera eta eskuak lehortzeko papera ekologikoak dira
- MU Campus Zirkularra proiektuan parte hartzea



# KUDEAKE TA TALEN TUJA

**KUDEAKETA  
TALENTUA**



**XXI. mendeko erakundeak gidatzeko beharrezkoak diren balioak, gaitasunak eta trebetasunak dituzten pertsonen hezkuntza eta prestakuntza dira gure erronka. Horretarako, prestakuntza programa ugari eskaintzen ditugu, zati praktiko handiarekin, nazioarteko ikuspegiarekin eta ikaslea ardatz hartuta, ikaskuntza prozesuaren protagonista den aldetik.**

Enpresagintzaren eredu pedagogikoa bere osagai praktikoagatik nabarmentzen da, lan merkatura argi bideratuta baitago, Enpresagintzak inguruko enpresa sarearekin duen lotura estuaren ondorioz. Horrela, ikaslea bere ikaskuntzaren protagonista da, ikaskuntza prozesu horretan gaitasun profesionalak eta pertsonalak eskuratzeari ezagutzak barneratze hutsari baino lehentasun handiagoa emanda eta enpresa errealitateari berez dagokion diziplinarteko ikuspegia sustatuta. Eredu horren helburua da ekonomia globalaren eta digitalaren errealitate berrietara egokitutako profesionalak prestatzea, talde lana eta ikaskuntza metodologia aktiboak ardatz hartuta.

Prestakuntza prozesuan, funtsezko elementuak dira enpresaren presentzia etengabea eta enpresarekiko lotura. Praktiken eta proiektuen bitartez, 610 ikasle harreman estuan egon dira mota guztietako erakundeekin. Enpresen gogobetetasuna oso handia izan da, eta ikasleengan zenbait alderdi baloratu dira, hala nola talde lana, lankidetzaren espiritua, autonomia edo agindutako zereginak betetzearen erakutsitako erabakitasuna.

Era berean, eta inguruko erakundeen erronkekin bat etorritik, nazioartekotzea ere funtsezko elementua da. Azken urteotan, Enpresagintzak zeharkako zutabe gisa ulertzen du nazioartekotzea bere prestakuntza eskaintzan, eta ikaslearen profileraren egokitutako ibilbide eta esperientzia bereziak diseinatu ditu. Horren ondorioz, mugikortasuna izugarri hazi da, era askotako ekimenak abiarazi dira (online, intensive, multipartner, blended, etab.), eta nazioartekotzearen aldeko apustu horri eusten dion kolaboratzaile estrategikoen sare bat sortu da. Adibide moduan, aurtun, Enpresagintzako programa guztiak kontuan hartuta, 1.522 ikasle baino gehiago izan dira nazioartean, dela gradu amaierako proiektuak atzerrian garatzen, dela ikasketen bidaiak beste herrialde batzuetako errealitate ekonomiko, enpresarial eta sozialak in situ ezagutzen, dela atzerriko unibertsitateetan ikasteko egoaldiak egiten.

Enpresagintzak 2022-2023 ikasturtean eskainitako titulazioetan aukera asko daude; prestakuntza zikloak izan daitezke, baita doktoretza tituluak ere.

**Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduari** dagokionez (**myGADE**) hau nabarmendu daiteke:

- 2022-2023 ikasturtean, myGADEko ikasleen bederatzigarren promozioa hasi da ikasten Fakultatean, eta graduko ikasketen horien ezaugarri nagusia da lehen mailatik eredu dualean arituko direla, ikasketak eta lana uztartuz. Horrela, gaur egun 200 "Learning companies"-ek graduko ikasle bat hartu dute, graduko ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bati hasiera emanez.
- MyGADEko ikasleen seigarren promozioak 22-23 ikasturtean amaitu zituen ikasketak.
- Era berean, ikasturtean zehar nazioarteko norakoak aktibatzen dira, hirugarren mailako ibilbideetarako. myGADEko ikasleek egonaldiak egin dituzte Indian (Nazioarteko ibilbidea), Dublinen (Finantzen eta Datuen ibilbidea), Mexikon (Talentuaren ibilbidea) eta Seulen (Marketin Digitalaren ibilbidea).

**610**  
IKASLE  
ENPRESETAN

Business Analyticseko Graduari dagokionez,

- 2022-2023 ikasturtean, Business Data Analytics graduko laugarren promozioa jarri da martxan.
- Era berean, graduko lehen promozioak ikasketak amaitu ditu.
- Gradu horrek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta honako enpresa hauen erronka errealak landu ditu:
  - Bilboko Udala eta Eustat
  - BBVA
  - Laboral Kutxa
  - Eroski
  - Reala
  - Bilboko Portu Agintaritza

Nazioartekotze ikuspegitik, hirugarren mailako ikasleek egonaldia egin dute Essexeko unibertsitatean (Erresuma Batua).

Unibertsitateko Masterren esparruan, 2022-2023 ikasturtean, honako titulazio hauek garatu dira:

- **Finantza eta Kontabilitate Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra** (hamaikagarren edizioa).
- **Marketin Digitala Unibertsitate Masterra** (hamaikagarren edizioa).
- **Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra** (zortzigarren edizioa).
- **Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra** (seigarren edizioa).
- **Negozio Adimenerako Datuen Analisisiko Unibertsitate Masterra/Business Analytics** (lehen edizioa).

Titulazio horiez guztiez gain, 22-23 ikasturtean emango den **Business Analytics/Negozio Adimenerako Datuen Analisisirako Unibertsitate Masterra** onartzea lortu da.

Lanbide Heziketaren arloan:

- Guztira 58 ikaslek egin dute ikasturte honetan Oñati Gestio Heziketak eskainitako goi mailako prestakuntza zikloren bat: **Administrazio eta Finantzak zein Salmenta eta Merkataritza Guneen Kudeaketa**.
- Guztira, **8 ikaslek** parte hartu dute programa dualean, enpresan egonaldiak eginda.





## ADITU IKASTAROAK ETA PROGRAMAK, IREKIAN

2022-23 ikasturtean, Fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko prestakuntzaren arloan, bai master eran, bai espezializazio diplomen eta aditu ikastaroen formatuan.

Guztira, 188 parte hartzaile berri sartu dira prestakuntza programetan.

Kudeaketarako Talentuko graduondoko eskaintza bat dator Fakultatearen lehentasunezko espezializazio ildoekin, hau da, espezializazio ildo hauekin: Enpresa Kudeaketa Aurreratua, Kooperatibismoa eta Pertsonen Kudeaketa eta Lidergoa.

Jarraian, profesionali zuzendutako eta 2022-23 ikasturtean emandako graduondoko beste programa batzuk nabarmenduko ditugu:

- **MBA Executive:** Programa hau kudeaketa esparruetan esperientzia handia duten profesional seniorrentzat da, eta Gipuzkoako Ganberarekin lankidetzan garatu da. XIV. edizioa izan da.
- **Coaching Masterra:** Banakako zein taldeko transformazio prozesuetan besteei laguntzeko gai diren pertsonak prestatzea helburu duen prestakuntza programa.
- **Espezializazio diploma lidergoan:** Programa hau taldeak eta proiektuak gidatzen dituzten eta lidergo kolaboratibo eta eraldatzailearen gakoetan sakondu nahi duten profesionali zuzenduta dago, lidergo hori lehen pertsonan bizi eta ezagutu dezaten. Programa honen fokua pertsonarengan eta taldearengan jartzen da.
- **Lidergoan eta Talde Lanean Aditu Ikastaroa:** Programa honen helburua da, formazio prozesu berritzaile baten bidez, partaideek lankidetzan lidergoaren esparruan lider gisa hazteko eta hobetzeko aukerak esploratzea eta aurkitzea, gure erakundeetan eta gure bizitzetan egin beharreko aldaketaren motortzat pertsona hartuta.
- **Lidergoan sakontzeko ikastaroa:** EDE Fundazioarekin lankidetzan emandako prestakuntza, kultur eraldaketarako eta aldaketaren kudeaketarako liderra izateko.
- **Nazioartekotzean Aditu Ikastaroa:** Unibertsitate titulazioa duten 30 urtetik beherako Euskal Herriko gazteei zuzendutako formazioa, nazioarteko entitate eta enpresetan prestatzeko aukera emango diena.
- **Lanaren etorkizunerako Pertsona, Kultura eta Talentuan Aditu Ikastaroa:** Giza Baliabideen eta Pertsonen Kudeaketaren arloko profesionali garapenean eta ikaskuntzan laguntzera bideratutako programa.
- **Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa:** Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak Konfekoopekin lankidetzan ematen duen Enpresa Kooperatiboen Kudeaketako Espezializazio Ikastaroaren XV. edizioa. Ikastaroaren helburua da parte hartzaileak enpresa kooperatiboen kudeaketa bikainerako kontzeptu, teknika eta tresnen garapenean trebatzea.

# 188

PARTE-HARTZE  
BERRI





EKINTZAI  
LETZA -  
MONDRA  
GON TEAM

**EKINTZAI  
LETZA -  
MONDRAGON TEAM  
ACADEMY**

**Ekintzailletza – Mondragon Team Academyren** koordinazioa:

- **Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN)**, azpimarratzekoa da 374 ekintzailek hasi dutela gradua MTArean 9 laborategietan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Malaga, LEINN International eta Seul-Korea.
- 22-23 ikasturtean, **Falkon Model izeneko LEINN Graduaren** esparru pedagogiko berria ezarri zen jarraitu dugu hirugarren urtez, Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- **LEINNen Learning Journeyak** normaltasunez egin dira pandemiaren osteko fase honetan, aldez aurretik planifikatu eta landutakoaren arabera. Korea-Seuleko helmuga sendotu da (Indian 4 asteko esperientzia gehituta), eta Costa Ricari eutsi egin zaio, bigarren urterako learning journey esperientzia gisa.
- Hainbat **digitalizazio pilotu gauzatu dira LEINNen** ikasturte honetan, batez ere MUDLEren plataformari buruz.

**Ekintzailletza eta Berrikuntza Irekiko Unibertsitate Masterra** egiaztatu da, eta 2023-24 ikasturtean egingo da kaptazioa.

**Mondragon Team Academy – MTA** nazioarteko sareari dagokionez:

- Hitzarmena **Malagako Udalarekin**, MTA-LEINN laborategia Andaluziako Parke Teknologikora (PTA) eramateko.
- **Bartzelonako Udalak** ekonomia zirkularreko gaietan berrikuntzako hubak garatzeko egindako deialdiko proiektu irabazlea.
- **Madrilgo laborategia** Alhajas Jauregira lekualdatu da. Han, ugaldtu egin ahal izango dira jarduerak, eta enpresei eta ekosistemako beste eragile batzuei ostatu eman ahal izango zaie.
- **MTA Seulgo laborategiak** espazio propio bat izateko bilakaera izan du, Seulen learning journey eta LEINNen leinur guztiak hartuko dituena.


**MTA Ekintzailletzako Etengabeko Prestakuntzaren eta Graduondoaren arloan**, honako programa hauek gauzatu dira:

- **TEAMINN Team Mastery.**
- **PLATFORM COOPS**, ikastaroaren bosgarren eta seigarren edizioak, CEPESen laguntzek onartutako proiektuaren babesarekin.
- **Barne ekintzailletza eta berrikuntza teknologikoko programaren (T-Program)** bigarren edizioa, Aragoiko Institutu Teknologikoarekin (ITA) eta TZBZrekin lankidetzan.
- Inbertsioan eta inpaktu ekintzailletzan aditua.

**Ekintzailletza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemi** dagokienez:

- Ikasturte honetako **inkubazio eta ekosistema proiektu** garrantzitsuenak:
  - Gaztenek Berri
  - Platform Coops Venture Builder
  - B Global Talent
  - Hack& Disrupt
- **Nazioarteko erreferentziako ekitaldi, hitzaldi eta biltzarretan** parte hartu dugu:
  - Gizarte Berrikuntzari buruzko Nazioarteko Kongresua (LABME)
  - Mondragon City Challenge
  - South Summit
  - Platform Coops-en Urteko Konferentzia, Rio de Janeiron
  - Jeju Forum for Peace & Prosperity
  - European Youth Summit
  - B Venture
  - Tiimiakatemia 30<sup>th</sup> Anniversary
  - Korea





**IKERKETA  
ETA EZA-  
GUERAREN  
TRASNFEE-  
RINTZIA**

**IKERKETA ETA  
EZAGUERAREN  
TRANSFERENTZIA**



2022-23an egindako transferentziak gainditu egin du testuinguru ekonomiko positibo batean ezarritako helburua, eta 2023-24rako aukera berriak ireki ditu. Horretarako, hazkunde potentziala duten taldeak indartuko dira (adibidez, Talentuaren Garapena, Ekonomia Zirkularra, BUDA), sarrera berriekin. Era berean, uste da Merkatu Garapeneko taldeak zein Berrikuntzakoak ibilbide luzeagoa izan dezaketela merkatuan, eta, beraz, horiek garatzeko ekintza espezifikoak aktibatuko dira.

Ikerkuntzarako, 2022-23ko ekitaldia urte positiboa izan da, eta itxieran, aurreikusitakoak baino diru sarrera eta proiektu gehiago izan dira, finantzaketa iturriak gehiago dibertsifikatuta –MONDRAGON (ZTP, FEPI), GFA, EJ-SPRI (HAZITEK, ELKARTEK, BIKAINTEK, Ekonomia Soziala), MINCOTUR– eta, batez ere, Europako HORIZON EU, INTERREG, ERASMUS+ proiektuetan presentzia berraktibatuta.

Gure inguruak (EJ-SPRI) oraindik ere teknologien garapenaren ikerketari eta berrikuntzari ematen dio lehentasuna. Hori dela-eta ahalegin berezia egin da teknologikoagoak diren Eusko Jaurlaritzaren programa berrietan sartzeko; besteak beste, merkatuen garapenaren, aliantza adimendunen, negozio eredu berrien, talentuaren kudeaketa estrategikoaren eta bestelakoen bidez partzuergoak/propo-samenak osatuz.

2022-23ko ekitaldian gure erakundearen berezko gaietan aurrerapausoak eman ditugu. Eta espezializazio taldeen arteko proiektu hibridoak sortzen ere jardun dugu, gure inguruko enpresei eragiten dieten bi trantsizio nagusien berezko erronkei erantzun osotuagoa emateko, hau da, trantsizio digitalari eta trantsizio berdeari.

Trantsizio berdeari dagokionez, enpresa jasagarriari lotutako negozio aplikazioen katalogo garrantzitsu bat landu dugu. Jasagarritasuna da gure talde askoren proiektu hibridoetarako izendatzaile komuna, eta, beraz, etorkizuneko Ikertalde baten ardatz egituratzaile potentzial gisa ikusten da:

- Ekonomia zirkularra; plastikoen aztarna, gailu elektriko eta elektronikoen hondakinak, trazabilitatea, BZA, etab.
- Negozio berriak; balio kate zirkularrak, negozio zirkular berrien aukerak.
- Aliantzak; sinbiosi industrialak.
- Finantzak; ASC irizpideak, trantsizio ekologikoan enplegu berriak lortzeko politikak.
- Talentua eta pertsonak; gaitasun berdeak, enpleguaren kalitatea.
- Lehiakortasuna; logistika jasagarria.
- Negozio datuen analitika; produktuaren pasaporte digitala eta datuaren gobernantza.

Transferentziaren zein Ikerketaren kasuan, laguntzaile eta preskriptoreen mapa indartu dugu 2023-24ko ekitaldira eta hurrengo urteetara begira.

Unitateak, halaber, bikaintasunaren garapenarekin lotutako erronkei egin beharko die aurre datozen urteetan (tesi berriak eta eragin handiko argitalpenak). Horretarako, 2022-23an Plan Zientifiko berri bat jarri dugu abian, eta, horri esker, I+T proiektuen emaitzen ustiapena hobetu ahal izango dugu, argitalpen berriei dagokienez, bai eta doktore tesiak urte anitzeko ikerketa proiektuetan kokatu ere.



## I+B PROIEKTUAK ETA JARDUERAK

### PROIEKTUAK

2022/23 ikasturtean zehar, proiektu ugari garatu ditugu eta proiektu askotan lagundu dugu. Hona hemen adierazgarrietako batzuk:

#### EUROPA

- EU4DUAL-European Dual Studies University. Erasmus + LUMP SUM GRANTS ERASMUS-EDU-2022-EUR-UNIV, EB.
- IN SITU. Place-based innovation of cultural and creative industries in non-urban areas Horizon Europe Framework Programme – HORIZON (2021-2027), EB.

#### EUSKO JAURLARITZA

Ekonomia Sozialeko Prestakuntzarako laguntzak, 2022ko deialdia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia Sozialeko Zuzendaritza.

- Kooperatiba Sozietateen Finantza Arloko talentuarentzako prestakuntza programa diseinatzea.
- Emakumeek euskal mugimendu kooperatiboari egiten dioten ekarpena.
- Euskal unibertsitate sistemaren planaren azterketa: ekonomia soziala euskal unibertsitateetan nola sartzen den.

EAEko enpresetan Enpresen Gizarte Erantzukizuna hedatzeko eta ezartzeko laguntzak, 2023ko deialdia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia Sozialeko Zuzendaritza.

- Adierazle finantzarioen eta ez-finantzarioen arteko erlazioa EAEko kooperatibetan.

Elkarlaneko ikerketa egitea bultzatzeko laguntzak, ELKARTEK. 2022, Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Saila. EUSKO JAURLARITZA.

- METAL IA. Metal-IA - Adimen Artifizialak sustatutako bigarren mailako metalurgia jasangarriaren biki digitala.

I+G proiektuak garatzeko laguntzak, Euskal Autonomia Erkidegoan doktoreak kontratatuz eta doktorego industrialak eginez. Bikaintek programa.

- Prozesuen automatizazio robotikoa (RPA) finantza arloan. Mondragon Korporazioaren kasua.
- Aktibo digitalen monetizazioa: Negozio ereduak eta prozesuak, datuen zuzeneko ustiapenetik abiatuta diru sarrera berriak sortzeko. Eroski S. Coop.en kasua.
- Industriaren sektorean Negozio Eredua digitalizatzea, datuen monetizazioaren bidez: eskaintza-zen zerbitzazioa, Urola S. Coop.en.

#### ESTATUKO ADMINISTRAZIO OROKORRA

Enpresa Elkarre Berritzaileei babesa emateko laguntzak, enpresa txiki eta ertainen lehiakortasuna hobetzeko. 2021erako deialdia egin da, Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioaren Suspertze, Eraldatze eta Erresilientzia Planaren esparruan.

- PLASTITECH: "Soluzio Digital Zirkularra, industriaurreko eta osteko hondakin plastikoen 360º-ko trazabilitate integralerako eta horien balioa handitzeko".
- PLATSOSTENIBILIDAD: "Nekazaritzako elikagaien sektorearen jasangarritasuna handitzeko plataforma digitala".

Ekonomia Soziala Bultzatzeko Plan Integralerako laguntzak, ehun ekonomiko, inklusibo eta jasangarri bat sortzeko, 2022. eta 2023. urteetarako proiektu berritzaileetarako laguntzen deialdia onartzen

duena, Lan eta Ekonomia Sozialaren Ministerioaren Suspertze, Eraldaketa eta Erresilientzia Planaren esparruan.

- INTRACELERA: Ekonomia Sozialeko enpresetan Barneko Ekintzailatza sustatzeko ekosistema bat dinamizatzea.
- MONDRAGON JASANGARRIA: MONDRAGONeko Trantsizio Eredu Jasangarri eta Inklusiboa abian jartzeko eta ezartzeko proiektua.

Enpresa talde berritzaileei babes emateko laguntzak, 2023ko ekitaldirako, enpresa txiki eta ertainen lehiakortasuna hobetzeko, Suspertze, Eraldaketa eta Erresilientzia Planaren esparruan. Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioa.

- BIRSARE: Itsasoko hondakin plastikoaren balio katearen zirkulartasunerako tresnak garatzea.

## FORU ALDUNDIAK

### Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoan, enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan enpleguaren kalitatea sustatzeko programa (2021eko deialdia) – VIII. ERANSKINA – EZAGUTZA KALITATEZKO ENPLEGUA.

- BATERATZEN 2.0: Irabazi-Irabazi lantokien sustapena ahalbidetzeko ikerketa.
- ERALDATUZ: Lan inguruneen eraldaketa, kalitatezko enplegurako.

Gipuzkoan, enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan enpleguaren kalitatea sustatzeko programa (2022ko deialdia) – VIII. ERANSKINA – EZAGUTZA KALITATEZKO ENPLEGUA.

- JASANGARRI: Pertsonak kudeatzeko prozesuak, erakunde jasangarrietarako palanka gisa.

Gipuzkoan, enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan enpleguaren kalitatea sustatzeko programa (2022ko deialdia) – VII. ERANSKINA – BOZI HEZKUNTZA.

- SLE, Smart Learning Ecosystem: ingeniartzako profilak smartizatorantz igarotzea.

Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio bereizlea eta jasangarritasuna sustatzeko programa (2022ko deialdia) – VIII. ERANSKINA – EZAGUTZA.

- ASG+ tresna, jasangarritasuna kudeatzeko eta GJHetan duen eragina aztertzeke.
- SIMBIOLYTIKS: Análisi ekonomiko finantzarioaren esplorazio diseinua, Gipuzkoan sinbiosi industrialari sentsibilizatu eta garatzeko.

Gipuzkoan enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan trantsizio ekologiko jasangarri eta bidezkoa sustatzeko programa (2022ko deialdia) – IV. ERANSKINA: TRANTSIZIO EKOLOGIKO JASANGARRI ETA BIDEZKOA: EZAGUTZA.

- Gipuzkoa Eraberritzen.
- Trantsizio ekologiko jasangarriko gaitasunen diagnostikoa eta garapena.

Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio bereizlea eta jasangarritasuna sustatzeko programa. 2021eko deialdia (GFA) – VIII. ERANSKINA: EZAGUTZA.

- Alliance Manager (alianteen kudeatzailea) profilaren inpaktua alianteen kudeaketan eta errendimenduan.
- Enpresen jasangarritasuna ASG irizpideen arabera eta GJHei egindako ekarpena.
- Gipuzkoan industria ekoparkean eraldaketari buruzko esplorazio azterketa, industria sinbiosiaren bidez.



## ENPRESAK - EZAGUTZAREN TRANSFERENTZIA

### Ekonomia eta Finantza Arloa

- Eusko-Barter: enpresen eta norbanakoen ordainketa sistema mutual bat aztertzen, - BIHAR - *INSTITUT DES MONNAIES LOCAL ET DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE*.
- Enpresa transmissioko prozesuetan erakartzea eta laguntzea - *OPE CONSULTORES, S.A.U.*
- TTT kostuen sistema - *INSTITUT DES MONNAIES LOCAL ET DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE*.
- Finantza Zuzendaritzako Aholkularitza - *DAREELS DESIGN, S.L.*
- Fagor Heath Care - *FAGOR, S. COOP.* en balorazioa.
- Kooperatibetako errektoreei buruzko ikastaro espezializatua - *OTALORA*.
- Finantzei buruzko ikastaroak ez-finantzarioentzat - *OTALORA, FAGOR ARRASATE, S. COOP.*
- Finantza Aholkularitzan aditua - *LABORAL KUTXA, S. COOP.*
- Proiektu honen helburua da enpresa sortu berrietan bizitzaren etapa guztietan egiten den inbertsioaren ikuspegi zabala ematea, profesionalen inbertsio erabaki hobeak hartzen eta ingurunekeo ekintzailtza ekosistema bultzatzen laguntzeko - *GARAIA, S. COOP.*
- Prestakuntza estatistikoa – Humanitate Digital Globalak - *BILBAO EKINTZA*.
- Prestakuntza – “Sozietateen gaineko Zerga (Koop.)” - *BDS, S. COOP.*

### Enpresa Kudeaketako Estrategia Aurreratuen Arloa

- Irudi Auditoria: Bezero potentzialeri Entzute Kolektiboa egiteko Master proiektua - *MONDRAGON UNIBERTSITATEA, S.COOP.*
- Irudi Auditoria: Bezero potentzialeri Entzute Kolektiboa egiteko Gradu proiektua - *MONDRAGON UNIBERTSITATEA S.COOP.*
- NEXT programa: kudeaketan gaitzeko programa aurreratua - *LKS, S. COOP.*
- EROSKI SUMMA. Banaketa enpresetan eraldaketa proiektuak gidatzea eta kudeatzea. Eroskiren talentu poolaren gaitasunak garatzeko ikaskuntza programa: 4. edizioa - *EROSKI, S. COOP.*
- EROSKI SUMMA CAPRABO. Banaketa enpresetan eraldaketa proiektuak gidatzea eta kudeatzea. Capraboren talentu poolaren gaitasunak garatzeko ikaskuntza programa - *CAPRABO, S.A.*
- GureWayren trakzioa, Berrikuntza, IKT eta Logistika arloan eraldaketa arin mugatuaren ekimena - *EROSKI, S. COOP.*
- Eroski MBA. Hipermerkatuko kudeatzaileen programa. Oinarrizko deskribapena: Eroski - *EROSKI, S. COOP.* hipermerkatuetako kudeatzaileentzako *blended* ikaskuntza programa bat diseinatzea eta laguntzea.
- Eroski HiPo. Potentziala duten kudeatzaileen programa. Oinarrizko deskribapena: Eroski - *EROSKI, S. COOP.* en potentziala duten kudeatzaileentzako ikaskuntza programa bat diseinatzea eta laguntzea.
- Marketin prestakuntza - *EROSKI, S. COOP.*
- Jasangarritasun eta antolaketako berrikuntzaren paper zorroaren garapena - *LABORAL KUTXA, S. COOP.*
- Ikuspegi partekatuko tailerra - *MENDINET.*
- Mendineten estrategia eta barneko funtzionamendu eredua diseinatzea - *HAZI.*
- BIDERATU 4.1. Bideratzaileentzako garapen programa - *SIDENOR ACEROS, S.L.U.*
- Sidenor HUBA. Ekintzailtza eta ikaskuntzako huba sortzen laguntzea - *SIDENOR ACEROS, S.L.U.*
- MONDRAGONeko Adimen Artifizialeko Komunitateari laguntza ematea, nazioartean ezagutza eta posizionamendu lanak egiteko PV - *MONDRAGON, S. COOP.*
- Ikerketa eta garapen lanak egitea, "FOOTPLASTIC: 360º-ko trazabilitaterako, industriaurreko eta osteko hondakin plastikoen balioa handitzeko eta produktu zirkular berriak fabrikatzeko irtenbide zirkular integrala" proiektuaren esparruan - *BIRZIPLASTIC, EMAUS, FAGOR ELEKTRONIKA, KAYTEK, PLASTICOS CLOSSA*.
- Ikerketa eta garapen lanak egitea, "SOSRAEE: NEGOZIO EREDU BERRIAK ETA GAILU ELEKTRIKO ETA ELEKTRONIKOEN HONDAKINAK KUDEATZEKO METODOLOGIAK EKONOMIA ZIRKULARRAGO BATERANTZ" - *SARETEKNIKA, EMAUS, ROBOLAN, SARENET*.

- BABYPETS. Produktu zirkular berriak, balioa handitu zaien hondakin plastikoetatik abiatuta - *SAFETY BABYAUTO, S.L. eta PLASTICOS CLOSSA, S.L.*
- Graduondoko ikastaro laburrak: "Ikerketa zientifikorako eredu matematikoak"; "Elikagaien prozesamendua: simulazioa, optimizazioa eta berrikuntza"; "Diseinua, sormena eta berrikuntza nekazaritzako elikagaien industrian"; "Talentuaren garapena eta konpromisoaren kudeaketa"; "Estrategia, negozio eta barne ekintzailtza eredu berriak" - *NAZIOKO HEZKUNTZA MINISTERIOA, Argentina.*
- DEKOCIRCULAR: Sozialki arduratsua den diseinuko altzariak diseinatu eta fabrikatzeko helburuarekin - *SUTARGI, S.A.L.*
- Paketatze online company programa - *AERNNOVA AEROSPACE.*
- ATHLONEL: Athlon etorkizuneko langileak: Enpresako kompetentzien azterketa eta eguneraketa.
- CallTech proiekt. Habitataren eta ekipamenduaren sektorean teknologia digitala txertatzeko lankidetzako proiektuak - *HABIC.*
- EPIX Project aholkularitza. Expert Assessment: Strategies for interconnecting cluster and cities - *HABIC.*
- Prestakuntzatik ikaskuntzara - *TAK LEARNING, S.L.*
- H-Desing Sprint-Design. 'Berrikuntza digitala' aipamena diseinatzeko Design Sprint - *HUHEZI, KOOP. E.*
- Konekta programa diseinatzea – La Perrera - *UTE KONEKTATTACK.*
- Agentzien arteko lankidetzako estrategia diseinatzea, landa ingurunean jarduera ekonomikoa sortzeko - *MENDINET.*
- "Profesional Digitala" jardunaldiak – OAPR - *GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.*
- Bezero esperientzia ematea - *MUTUALIA.*
- SEO posizionamenduaren eta Cotton Artean-en bihurtze ratioaren azterketa esploratzailea - *HIJOS DE MELCHOR CASTAÑO, S.L.*
- Unamunzaga lantegiak digitalizatzeko plana - *TALLERES UNAMUNZAGA, S.A.*
- Bezero esperientziarako saioak ematea - *EUSKALIT.*
- Erosketen kudeaketa estrategikorako KnowlInn ikastaroa ematea - *EUSKALIT.*
- Negozio ereduak berritzeko prestakuntza programa - *INNOBASQUE.*
- Proiektuen kudeaketa Iner Robotikan - *MGEP.*
- ENPLEGATZEN: etorkizuneko langileen enplegarritasuna indartzeko programa eta "gipuzkoaharrok" lehiaketa - *HUHEZI, KOOP. E.*
- Enpresa Kooperatiboaren Kudeaketa Bikainerako Espezializazio Ikastaroa - *KONFEKOOP.*
- Brasilgo Prestakuntza FGV - *IBE INSTITUTO DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA*

#### Lankidetzako Pertsonen Arloa: Lidergoa eta Ownershipa.

- Fabrikako Bideratzaileen Eskolaren hasierako kodiseinua - *ADEGI FABRIKA.*
- ADEGI\_FABRIKA I+G: MU laguntza FABRIKA proiektuaren garapenean - *ADEGI - Gipuzkoako Enpresen Elkartea - ADEGI FABRIKA.*
- FFW FABRIKAZIO AURRERATUA – Fabrikazio aurreratuaren sektoreko lanaren etorkizuna: profila, enplegarritasunerako ikaskuntza eta erakundeetako pertsonen talentua kudeatzea - *AFM.*
- Belaunaldien arteko errelebo prozesuak: Fabrikazio Aurreratuaren sektorean lan ingurune jasangarrietara eboluzionatzeko aukera - *AFM.*
- Lan testuinguru berriak eta erronka berriak pertsonen kudeaketan: joerak, ikuspegiak eta praktikak Fabrikazio Aurreratuaren sektorean - *AFM*
- MONDRAGON RECRUITERS-Mondragon Peopleko praktika komunitatearen dinamizazioa. *MONDRAGON, S. COOP.*
- Osagaien Dibisioko ingeniariaren birkualifikazio proiektua - *MONDRAGON, S. COOP.*
- Proiektuaren justifikazioa kudeatzen laguntzea: Eraldaketa kulturala: erantzunkidetasunerantz Herrekoren, parte hartzearen, proiektu partekatuen eta autogestioaren sustapenaren bidez - *HERREKOR, S.L.U.*



- Pertsonen garapenerako eredia eta elkarrizketak - *ALBERDI MEKANIZATU LANAK, S.L.*
- Lantaldeen dinamika berri bat eraikitzen Didheyan, bertako pertsonen kohesioa eta erantzunkidetasuna handitzeko - *DECO DIDHEYA, S.L.*
- DIDHEYAko pertsonentzako esperientzia sortzea *DECO DIDHEYA, S.L.*
- LIDERATUZ. Lidergoa garatzea lantaldeen gaineko erantzukizuna duten pertsonengan, gure kultura eraikitzailea sustatzeko - *PASABAN, S. A.*
- Eredu partehartzailea abiapuntu harturik, ELKARMEDIAko lan dinamikak, egitura eta Koordinazio Batzordea sortzen - *ELKARMEDIA, S.L.*
- Gogobetetzea, kide izatearen sentimendua eta konpromisoa handitzeko proposamena E & C-n: Pertsonen balio emateko proposamena - *RAIL LINE COMPONENTS.*
- Ikasteko estrategia, beharren diagnostikoa - *BELLOTA HERRAMIENTAS, S.L.*
- Marketin taldeari funtzionamenduko barne dinamika hobetzen laguntzeko lankidetzaren proiektua - *BELLOTA HERRAMIENTAS, S.L.*
- Lankidetzaren proiektua, gure egungo kulturaren ezaugarriak eta horiek modu positiboan sustatzeko ekintzak partaidetzan identifikatzeko - *ABC COMPRESSORS.*
- HRWind eta HIWind programa: Haizea Wind Groupeko pertsonen estrategia ezartzen duen HR taldearen garapena bultzatzea, epe ertain eta luzean dituzten behar estrategikoei erantzuteko - *HAIZEA BILBAO, S.L.*
- Pertsonen arduradun rola kudeaketarako kompetentziak lantzen - *HUHEZI, KOOP.E.*

#### Datuak & Berrikuntza Arloa

- Machine Learningen testuinguruko eta kontzeptuko prestakuntza, datuetan oinarrituta tratatzea, modelatzea eta erabakiak hartzea - *SIDENOR ACEROS, S.L.U.*
- Business Data Analytics prestakuntza. 3. edizioa - *LABORAL KUTXA, S. COOP.*
- Datuaren gobernu eredia EAE - *EUSTAT.*
- Python\_Git\_Multiverse - *MULTISERSE COMPUTING, S.L.*
- Gobernantza eta datuen analitika, hotzeko estapanazio prozesuetarako. *ECENARRO, S. COOP LTDA.*
- ACOMES2D: Data Driven kudeatzeko laguntza estrategikoa, *ZABALGARBI, S.A.*

#### Ekintzailatza Arloa - MTA

- MartxUP 2023 Ideia gazteak martxan - *DONOSTIAKO UDALA GAZTERIA.*
- TaskForce Social, inpaktu inbertsioaren erronka eta aukeretan aurrera egitea eta sakontzea - *SPAINNAB ELKARTEA.*
- BERPIZTU - Ekintzailatza eta kultur industriaren programa - *KULTIBA S. COOP.*
- Proy. "BBF Hack&Disrupt!2023" - *BBK.*

## ZABALKUNDEA. ARGITALPENAK ETA PONENTZIAK

Zabalkundeari dagokionez, hemen daude jasota argitalpen zientifikoak eta 2022/23 ikasturtean kongresu eta jardunaldietan (nazionalak eta nazioartekoak) aurkeztutako paperak eta ponentziak:

#### MONOGRAFIAK

- Saiz-Santos, M.; Hoyos-Iruarrizaga, J.; Martín-Diez, R.; González-Pernía, J. L.; Peña-Legazkue, I.; Zabala-Zarauz, A.; Chistov, V.; González-Eguía, N.; Basáñez-Zulueta, A.; Urbano-Pulido, D. (2022). Global Entrepreneurship Monitor. Euskal Autonomia Erkidegoa. 2021-2022ko txosten exekutiboa. Bilbo, Espainia: Euskal Ekintzailatzaren Behatokia-Observatorio Vasco del Emprendimiento (EEB-OVE).



## KAPITULUAK

- Imaz, O., Freundlich, F., Kanpandegi, A. (2023). The Governance of Multistakeholder Cooperatives in Mondragon: The Evolving Relationship among Purpose, Structure and Process. Hemen: Novković, S., Miner, K., McMahon, C. (eds) Humanistic Governance in Democratic Organizations. Humanism in Business Series. Palgrave Macmillan, Cham. 285-330. or. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_10)
- Leoni, L.; Lopez Odriozola, U. (2023): Policies for Knowledge-Intensive Business Services. Hemen: Gallouj, F; GAllouj, C; Mannoyer, M-C; Rubalcaba, L. (Eds.). (2023) Elgar Encyclopedia of Services. London: Edward Elgar. 647-649. or.

## ARTIKULUAK

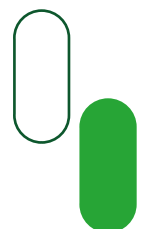
- Erguido, A. C. Márquez, E. Castellano, A. K. Parlikad and J. Izquierdo (2022). "Asset Management Framework and Tools for Facing Challenges in the Adoption of Product-Service Systems," in IEEE Transactions on Engineering Management, 69. liburukia, 6. zk., 2693-2706. or., 2022ko abendua, doi: 10.1109/TEM.2019.2951438.
- Arregi Uzuriaga, A., & Alzola Berriozabalgoitia, I. (2023). Junior Kooperatibak Euskadiko Kooperatiben Lege Berrian. GIZAEKOA - Ekonomia Sozialeko Euskal Aldizkaria, (19), 137-152. or. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23747>
- Mendizabal-Arrieta G, Castellano-Fernández E and Rapaccini M (2023). A pricing model to monetize your industrial data. Frontiers in Manufacturing Technology 3:1057537. doi: 10.3389/fmtec.2023.1057537 (DOKTOREGAIA).
- Urmeneta, J., Izquierdo, J., & Leturiondo, U. (2023). A methodology for performance assessment at system level—Identification of operating regimes and anomaly detection in wind turbines. Renewable Energy. 205. liburukia, 2023ko martxoa, 281-292. or. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.01.035>.
- QUEREJETA AGIRRE, I. & GÓMEZ NIETO, B. (2022): "Balio kooperatiboen eta EGEn arteko harremana. Mondragon Korporazioaren kasua", CIRIEC-España, Ekonomia Publiko, Sozial eta Kooperatiboko Aldizkaria, 106, 55-84. or. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.21017>. (DOKTOREGAIA).
- Tkacz, M., Agirre-Aramburu, I., & Lizartza-Martin, A. (2023). Is Team Entrepreneurial Orientation important in generating creative business ideas? The moderating role of team-perceived heterogeneity and the individual creative mindset. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, 19(1), 79-111. or. <https://doi.org/10.7341/20231912>.
- Ereñaga De Jesús, N. (2023). Erakundeetan ezagutza kudeatzea, lan ingurune berrira egokitzeko neurri gisa. Lan Harremanak, 49, (Early Access). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24830>.

## KONGRESUAK ETA HITZALDIK

- Izquierdo, J., Lopez, U., Castellano, E. (2023). Machine Learning Supporting Maintenance Management: A Case Study in Scaffolding Industry's Servitization Process. Hemen: Crespo Márquez, A., Gómez Fernández, J.F., González-Prida Díaz, V., Amadi-Echendu, J. (eds) 16<sup>th</sup> WCEAM Proceedings. WCEAM 2022. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25448-2\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25448-2_26).

## KONGRESUAK ETA HITZALDIK (ARGITARATU GABE)

- Izquierdo, J., Lopez, U., Castellano, E. (2023). Machine Learning Supporting Maintenance Management: A Case Study in Scaffolding Industry's Servitization Process. 16<sup>th</sup> WCEAM 2022.



- Elio, E., Legarra, M. (2023). Work-family conflict management in social economy organizations?. 10<sup>th</sup> International Conference of Work and Family. 2023. Bartzelona.
- Freundlich, F., Leceta, I., Ruiz de Austri Arexolaleibar, M. (2023). Prestakuntza eta heziketa kooperatiboak bazkideengan eta haien enpresa kooperatiboengan dituen ondorioak. Ekonomia Sozial eta Kooperatiboko Ikertzaileen Nazioarteko XIX. Kongresua, CIRIEC-Espainia, Mataro, Katalunia.
- Arando, S. eta Gago, M. (2023): Pertsonen kudeaketaren pertzepzioa lan elkartuko kooperatibetan. Generoaren ikuspegia. Ekonomia Sozial eta Kooperatiboko Ikertzaileen Nazioarteko XIX. Kongresua, CIRIEC-Espainia, Mataro, Katalunia.
- Arregui, A., Gago, M., Legarra, M. eta Uribetxeberria, U. (2023): AMO ereduaren eta lan-ongi-zatearen arteko harremana kooperatiba batean: konfiantzaren eta lanbide-taldearen zeregina. Ekonomia Sozial eta Kooperatiboko Ikertzaileen Nazioarteko XIX. Kongresua, CIRIEC-Espainia, Mataro, Katalunia.
- Elio (E) eta Iturritza, P. (2023): Kooperatibetan berdintasun-planak behar bezala ezartzeko ibilbide-orrria. Ekonomia Sozial eta Kooperatiboko Ikertzaileen Nazioarteko XIX. Kongresua, CIRIEC-Espainia, Mataro, Katalunia.

## JARDUNALDIEN/KONGRESUEN ANTOLAKETA

2022/23 ikasturtean zehar, besteak beste, honako saio hauek antolatu dira:

### ALDAKETARI BESTE BEGI BATZUEKIN BEGIRA: NOLA LAGUN DIEZAIOKET HOBETO FENOMENO HORRI? - 2. EDIZIOA.

2022/10/07

#### ADEGI

ADEGIko enpresa elkartu guztiei irekitako saio hori, Pertsonen eta Kulturaren Foroaren barruan kokatutakoa, aurrez aurrekoa izan zen, eta 3 orduko iraupena izan zuen. Aurretik egindako saio baten errepikapena izan zen, lehenengo hark arrakasta handia izan baitzuen. Topaketan, parte hartzaileek taldeen aldaketaren fenomenoari buruzko gakoengatik inguruan hausnartu ahal izan zuten, eta horri heltzeko ohiko modua zein den identifikatu zuten. Bilatutako eta gerora sortutako aldaketei modu kontzienteago eta eraginkorragoan heltzeko proposamenak ezagutu zituzten, eta modu partekatuan, gomendioak jaso zituzten aldaketa kolektiboari modu hobean laguntzeko. Hala, fenomenoari begirada gizatiarrago eta sistemikoago batekin begiratzen ikasi zuten, jakinik erresistentzia ere badaela haren osagai naturaletako bat.

### "DENA EZ DA ERAKARTZEA: TALENTUA FIDELIZATZEKO ESTRATEGIAK"

2022/11/18

Jardunaldi hori Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzaturako ERALDATUZ: LAN INGURUNEAK KALITATEZKO ENPLEGURAKO ERALDATZEA ikerketa proiektuaren barruan kokatzen da, eta erakundeetan talentua fidelizatzea izan zuen ardatz nagusi. Joan Clotetek eskainitako sarrera hitzaldiaz gain, fidelizazioaren oinarritzko ardatzetan oinarritzen ziren 4 jardunbide on aurkeztu ziren. Aurkeztutako jardunbide egokiak hauek izan ziren: Ikea, Mutualia, Ricoh eta Gebro Pharma.

### 2. BASQUE GREENTECH – INGURUMEN BERRIKUNTZA ETA TRANSFERENTZIARAKO FOROA

2022/11/30

#### BEC

2. Basque Greentech-en parte hartu genuen, eta bertan aurkeztu ahal izan genuen FOOTPLASTIC proiektua, ekonomia zirkularreko taldean garatutako proiektuetako bat: 360º-ko trazabilitatea, hondakin plastikoen balioa handitzea eta produktu zirkular berrien fabrikazioa ditu ardatz.

Jardunaldian bat egin genuen MIKetik aktiboki laguntzen diegun erakundeekin, hala nola



BIRZIPLASTIC, Kaytek Digital Business, Plásticos Clossa, Gizarte Fundazioko Emaus Taldea, Gestionet Taldea eta SENER.

## LAN TESTUINGURU BERRIAK ETA ERRONKA BERRIAK PERTSONEN KUDEAKETAN: JOERAK, IKUSPEGIAK ETA PRAKTIKAK FABRIKAZIO AURRERATUAREN SEKTOREAN

Oñati eta online

AFMk gidatutako "Lan testuinguru berriak eta erronka berriak pertsonen kudeaketan: joerak, ikuspegiak eta praktikak Fabrikazio Aurreratuaren sektorean" proiektuaren esparruan, 3 mintegi antolatu genituen, enpresa munduko adituak/erreferenteak bertan zirela, eta honako hauekin lotutako gaiak jorratu genituen:

Belaunaldien arteko erreleboa: plangintzatik emozioen kudeaketara (2023/03/29).

Kultura, jasangarritasunaren aliatua (2023/05/31).

Gainera, proiektu beraren esparruan, honako webinar hauek egin genituen:

Barne Komunikazioa (2023/02/22).

Adimen kolektiboa (2023/04/26).

Erakundeetan aniztasuna, ekitatea eta inklusioa bultzatzea (2023/07/14).

## AEI 'S-ACLIMA PROIEKTUEN EZAGUTZA TRANSFERITZEKO I. JARDUNALDIA

2022/04/21

Webinarrak

AEIs-Aclima proiektuen ezagutza transferitzeko lehen jardunaldia. MIKeko ekonomia zirkularreko taldeak jardunaldi honen antolaketan parte hartu zuen, eta, horrez gain, PLASTITECH proiektuaren aurkezpena egin zuen, honako hauetan oinarrituta: 360º-ko trazabilitatea, industriaurreko eta osteko eta kontsumo ondoko hondakinen balioa handitzea, eta industria inguruneetarako aztarna plastikoa kalkulatzeko metodologiaren garapena.

## PERTSONEN KUDEAKETAREN ERRONKAK ETA HAIEN TALENTUA LANAREN ETORKIZUNEAN

2023/06/08

BEC BILBO - Stech Klusterraren Batzar Nagusia

Stech Klusterraren urteko Batzar Nagusiaren barruan, talentuaren gaia negozioen erronketako zutabe estrategikoetako bat izanik, ponentzia bat egin zen erronka horri eta sektoreko enpresetan pertsonen kudeaketaren esparruan beharrezkoak diren aldaketei testuingurua jartzeko.



## GATAZKARI BESTE AUKERA BAT EMANGO DIOGU? GATAZKAREN ZENTZUA HARREMANETAN ETA TALDEETAN.

2023/07/06

### ADEGI

ADEGIko enpresa elkartu guztiei irekitako saio hori, Pertsonen eta Kulturaren Foroaren barruan kokatutakoa, aurrez aurrekoa izan zen, eta 3,5 orduko iraupena izan zuen. Bertan, gatazkaren fenomenoari heldu zitzaion, harremanean eta lehen pertsonan oinarrituta. Tailer praktikoa izan zen, kasu errealetan oinarrituta, eta taldeetan partekatutako hausnarketak eta gomendioak eman ziren, parte hartzaileek harremanean eta taldeen testuinguruan gatazka zer den ulertu ahal izan zezaten, eta haien ekarpena aintzat hartuta. Hurbiltzeko moduei buruz hausnartu zuten, norberarenak identifikatuz; eta ikasi zuten zer saihestu behar den, gutxienez, egoerak ez larriagotzeko.

## PLATSOSTENIBILIDAD JARDUNALDIA: INPAKTU HIRUKOITZA KALKULATZEA NAFARROAKO NEKAZARITZAKO ELIKAGAIEN SEKTOREKO ENPRESETAN.

2023/07/11

### Nagrifood, Iruñea

Jardunaldiaren helburu nagusia zen MIKek diseinatutako eragin hirukoitza (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa) kalkulatzeko metodologia kontrastatzea, haren erabiltzaile potentzialekin, kasu honetan, Nafarroako nekazaritzako elikagaien sektoreko enprekin. Saio horretan, Eroski, Gesporc, Brisa edo Beripan enpresek tresna probatzeko eta haren jardunaren atariko emaitzak lortzeko aukera izan zuten. Trukean, plataformaren bertuteei eta mugei buruzko iritziak partekatu zituzten, eta, horrela, sektorearen beharretara hobeto egokitzen den gutxieneko produktu bideragarri bat lortzen lagundu zuten. Saioak proiekturako esperientziazio, baliozkotze eta ikaskuntza ariketa gisa funtzionatu zuen, eta plataformaren hobekuntza arloak eta funtsezko faktoreak identifikatzen lagundu zuen.

## HIRUGARREN ZIKLOA

2022/23 ikasturte honetan 31 ikasle matrikulatu dira gure doktorego programan, eta doktore tesi 1 defendatu dute:

- "Faktore komunitarioak (C faktorea) landa eremuko zerbitzu sanitarioetako enpresa sozialen funtzionamenduan eta emaitzetan duen eragina". Eduardo Antonio Letelier Araya. 2022/12/12, online.




2022-2023 ekitaldiko diru sarrerak 24.337 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 24.135 mila eurokoak. Beraz, 201.716 euroko emaitza positiboa lortu dugu.

398.000 euroko inbertsioak egin dira ekitaldian, horietatik 238.000 Fundación Mondragon-eko FEPI-etatik finantziatu dira, besteak geure fondoetatik.

# EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA

**EGOERA EKONOMIKO  
ETA FINANTZARIOA**



**PERTSO  
NEN GARA  
PENA ETA  
KUDEAKE  
TA EREDUA**

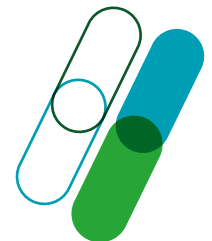
**PERTSONEN  
GARAPENA ETA  
KUDEAKETA EREDUA**



2022-23 ikasturtean finkatu egin da hazkunde jarraitua, pertsona kopuruari dagokionez. 180 bazkide eta lan kontratadunekin eta kolaboratzaile askorekin itxi genuen 2022-23 ikasturtea. 2022-23 ikasturtean zehar 33 pertsona kontratatu ziren, eta horrek 13 pertsonako gehikuntza garbia ekarri zuen aurreko ikasturtearen aldean. Hala, azken lau urteetan, Fakultatea %11 hazi da urtero, batez beste. Eta hazkunde hori sumatu da bai kopuruan, bai gaitasunen garapenean eta baita Fakultatea osatzen dugun pertsonen profil aniztasunean ere.

Errealitate horren ondorioz, pertsona berriak erakarri, geureganatu eta hautatzeak 2022-23 ikasturteko prozesu giltzarrietako bat izaten jarraitu du, dedikazioari eta eskakizunari dagokienez, aurreko ikasturtean aurrekusi bezalaxe. Zentzu horretan, marka enplegatzailearen kontzeptua eta haren komunikazio plana –barnekoa zein kanpoko– lantzen jarraitu dugu.

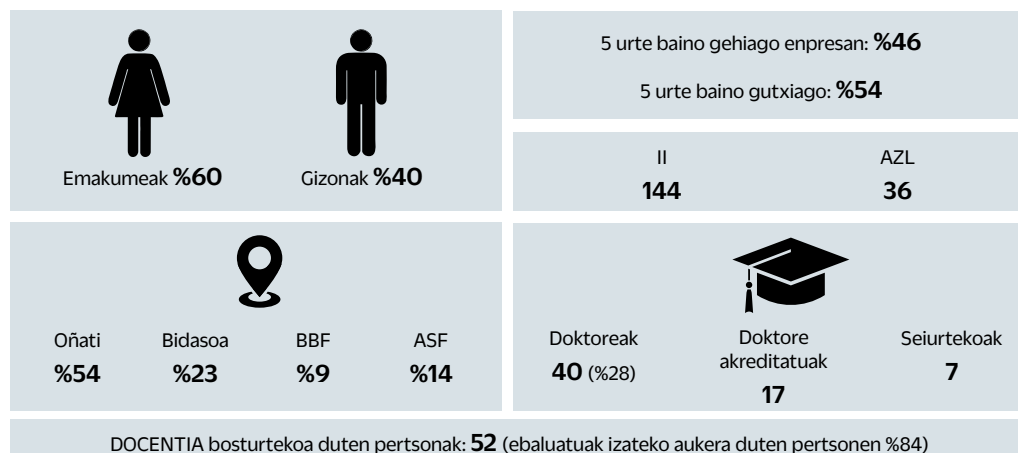
Ikasturtean zehar egindako jardueri dagokienez, aipatzekoa da pertsonen garapen prozesuetan egindako lana. Alde batetik, trebakuntza zientifikoko plana zabaldu izana aipatu behar dugu, eta horrek banakako lan helburuak dituzten irakasle eta ikertzaile askoren inplikazioa ekarri du. Plan zorrotza da, bai helburu pertsonalen aldetik, bai erakunde osoaren denborari eta baliabideei dago-kienez ere. Egindako jardueren ondorioz, 3 irakasle eta ikertzailek doktore tesia amaitu zuten, eta 6 ikertarte eta Unibasqen akreditazio bat lortu ziren.



Bestalde, azpimarratzekoa da Enpresagintzaren balioen sozializazio eta bizipen prozesua. Balioen diagnostikoa eta definizioa amaitu ondoren, ikasturte hau funtsezkoa izan da #PiztuEnpresagintza proiektuaren bidez hedatzeko. Horrela, gure proiektu sozioenpresarialaren oinarri den balio bakoitza banaka landu da.

Fakultatearen kudeaketa ereduaren arloan, azpimarratzekoa da arrakastaz egin direla urteko programa prozesuak, hala nola Docentia programa, Egiatzapen instituzionalaren deskargua UNE 166.002 auditoria.

## KOLEKTIBOA DATUETAN





**Mondragon  
Unibertsitatea**

**Enpresagintza  
Fakultatea**

OÑATI  
Ibarra zelaia, 2  
20560 Oñati, Gipuzkoa  
Tel. 943 71 80 09  
enpresagintza@mondragon.edu

BIDASOA - IRUN  
Leandro Agirretxe plaza, 1  
20304 Irun, Gipuzkoa  
Tel. 943 63 91 29  
enpresagintza@mondragon.edu

BILBAO BERRIKUNTZA FAKTORIA - BBF  
Uribitarte kalea, 6  
48001 Bilbo, Bizkaia  
Tel. 944 25 51 62  
enpresagintza@mondragon.edu

BILBAO AS FABRIK  
Olagorta 26 kalea (Zorrozaurre)  
48014 Bilbo, Bizkaia  
Tel. 944 25 51 62  
enpresagintza@mondragon.edu

[www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea](http://www.mondragon.edu/enpresagintza-fakultatea)

ENTITATE LAGUNTZAILEA

