



MEMORIA 2021-2022 IKASTURTEA







Aurkibidea

URTEKO TXOSTENA.....	4
KUDEAKETARAKO TALENTUA	10
Aditu ikastaroak eta programa irekiak	13
EKINTZAILETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY	14
IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA.....	16
I+B proiektuak eta jarduerak	18
Proiektuak.....	18
Zabalkundea. Argitalpenak eta ponentziak	21
Kapituluak.....	21
Artikuluak.....	22
Kongresuak eta hitzaldiak.....	23
Jardunaldien/Kongresuen antolaketa.....	23
Hirugarren zikloa	24
EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA.....	25
PERTSONEN GARAPENA ETA KUDEAKETA EREDUA.....	26

URTEKO TXOSTENA





2021-22 ikasturtean, testuinguru konplexua izan dugu. Aurreko ikasturteko COVID-19ak eragindako pandemiak ondorio larriak izan ditu osasunean eta arlo sozioekonomikoan. Gure unibertsitate jarduera egokitzen jarraitu behar izan dugu, edukierari, distantzia sozialari eta kutsatutako pertsonen bakartzeari begira ezarritako murrizketak betetzen zirela bermatzeko. Eta hala egin dugu, gure prestakuntza jarduera une oro aurrez aurre eskainiz, gure ikerketa jarduera enprekin eta erakundeekin garatuz eta programetan aurreikusitako ikaskuntza bidaiak eginez. Ikasturteko bigarren seihilekoan, neurri batzuk arindu ahal izan ditugu, osasun egoeraren hobekuntzagatik. Denbora korapilatsu honetan zehar, Fakultatea osatzen dugun langileok gisa horretako erronkari emandako erantzuna eredugarria izan da. Egokitzeko gaitasun horrek erakutsi du, berriro ere, zer-nolako konpromisoa duen eta zeinen lan ona egiten duen Fakultateko kolektibo osoak.

Gainera, 2022ko otsailean Errusiak Ukraina inbaditu izanak ere egoera dramatikoak sortu du, eta horrek ere ondorio ekonomiko garrantzitsuak ekarri ditu. Energiaren garestitzea merkatu guztietara iritsi da, eta horrek prezioen igoera eragin du; era horretan, enpresen kostuen egitura aldatu egin da, eta horrenbestez, interes tasak igo egin dira, eta, azken batean, herrialde askoren egungo zein etorkizuneko aurreikuspen ekonomikoak okertu egin dira. Horren ondorioz, ezegonkortasun eta ziurgabetasun handiko nazioarteko testuinguru geopolitikoan amaitu da pandemia.

Kontrako testuingurua izanagatik, aurrerapen handiak eta garrantzitsuak egin ditugu Fakultatearen proiektuan. Gora egin du beren prestakuntza gurekin egitea erabakitzen duten ikasleen eta profesionalen kopuruak. Prestakuntza programa gehiago eskaintzen ditugu orain. Martxan dauden berrikuntza eta ekintzailtza laborategien kopurua handitu egin da. Handitu egin da gure inguruko enprekin eta erakundeekin egiten ditugun ikerketa eta transferentzia lanen kopurua ere. Eta gazte ekintzaileek enpresa berriak sortzea sustatu dugu.

Enpresen kudeaketa eta ekintzailtza arloaren barruan, zeina Fakultatearen ardatza baita, gai berriei buruzko ezagutza garatzen jarraitzen dugu, bai eta berrikuntza maila handiko ikuspegi metodologikoak txertatzen ere. 2021-2024ko Plan Estrategikoan jasotako estrategien bideari jarraituz, konbentzimendu osoarekin egiten ditugu gure prestakuntza, ikerketa eta transferentzia ekintzak, argi izanda funtsezko eragilea garela 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 azpimarragarriak.

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 hirugarren promozioa jarri da martxan, Bilbao-ASFabrik campusean. 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
- Profesionalentzako Masterren atalean, programa hauek eskaini dira:
 - MBA-Executive, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin lankidetzan
 - Coaching Masterra
 - Espezializazio diploma lidergoan
 - Lidergoan eta Talde Lanean Aditu 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 324 ikasle berrik hasi dutela gradua MTako 10 laborategi hauetan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Malaga, Puebla-Mexiko, Shanghai-Txina (LEINN International) eta Seul-Korea.
- 21-22 ikasturtean, Falkon Model izeneko LEINN Graduaren esparru pedagogiko berria ezartzen jarraitu dugu Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- LEINNen Learning Journeys jardunaldiak pandemiaren baldintzapean egin ditugu. Hala ere, dezente burutu ahal izan ditugu.

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

- **TEAMINN TEAM Mastery**
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren hirugarren eta laugarren edizioak, NEWSCHOOL Universityrekin (New York) lankidetzan.



- **Barne ekintzailtza eta berrikuntza programa (T-Program)**, ITA Aragoiko Institutu Teknologikoarekin lankidetzan.
- **Fintech Berrikuntza Irekiko Programa** Laboral Kutxarekin eta Kutxabankekin.

Mondragon Team Academy – MTA nazioarteko sareari dagokionez:

- **Malagako Udala**rekin hitzarmena sinatu dugu, Berrikuntza eta Ekintzailtza Laborategi berri bat abian jartzeko, 2022-23 ikasturtean LEINN Gradua eman ahal izateko.
- Ekonomia zirkularreko gaietan, **Bartzelonako Udalarekin** batera, ekosistema ekintzaileko proiektu bat garatzeko aukera aztertzen ari gara.

Ekintzailtza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemei dagokienez:

- **Lankidetzaren hitzarmen** batzuk sinatu dira MTArekin eta ekintzailtza ekosistemako eragileen artean, MTAr eta LEINNi lotutako inkubazio jarduerak garatzeko.
- **BBFn eta BBF Fintech-en inkubazio** jarduerak bultzatzen jarraitzen dugu, coworking espazioak eta sortutako *start-up*etarako guneak dinamizatuz.

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

- Pandemiaren eraginagatik eta horrek gure inguruko enpresa edo bezeroengan izan dituen ondorioengatik egoera oso txarra izan arren, bete egin ditugu Ikerketako zein Transferentziako kudeaketa planean ekitaldirako jasotako helburuak. Ezinbestekoa da Transferentziako sarreretan izandako gehikuntza azpimarratzea. Inguruko enpresek gero eta garrantzi handiagoa ematen diote enpresen kudeaketaren berrikuntzari. Azken urteetan egindako lana emaitza onak ematen ari da. Bestalde, ikerketa proiektuen erakarpen zifrak behera egin du, Europako deialdi berrien arrakasta ratio orokor txikiak direla eta; izan ere, zenbait proiektuk, onartuta egon arren, azkenean ez dute finantzaketarik jaso.
- Gure erakundeari dagozkion gaiak finkatu ditugu, eta, gainera, horien aplikazio eremuak bultzatu ditugu, gure inguruko enpresei eragiten dieten bi trantsizio nagusietan zentratuta: trantsizio digitala eta trantsizio berdea.
- Datozen urteetan, bikaintasun zientifikoaren garapenarekin lotutako erronkei eta I+T prozesu operatiboaren kudeaketa eraginkorragoari ere aurre egin beharko die unitateak. Horretarako, aurreko ikasturtean onartutako urte anitzeko Garapen Zientifikoko Plana eta UNE 166.002 Prozesuak Garatzeko Plana lantzen jarraitu dugu 2021/2022 ikasturtean, inplementazio operatiboarekin.

Pertsonen Garapenaren eta Kudeaketa Ereduaren Koordinazioa, 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.

- 21-22 ikasturte amaieran, 167 bazkide eta lan kontratadun genituen, bai eta kolaboratzaile kopuru handi bat ere; aurreko ikasturtearekin alderatuta, 15 pertsona gehiago. Gaur egun, Fakultatean lan egiten duten pertsonen %50 duela 5 urte edo gutxiago sartutakoak dira. Eta hazkunde horrek pertsonak erakartzeko, kaptatzeko eta hautatzeko egin beharreko ahalegina areagotzea eskatu digu.
- 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, kolektibo osoaren partaidetzarekin, horiek sustatzeko asmoz.

AGENDA 2030

Enpresagintza Fakultateak bere jardueraren azken xede du eraldaketa soziala. Horrela, bere esparruan burutzen dituen jardueren zentzua gizarte iraunkorrago 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 agente panela osatu da. Hona hemen 2021-22 ikasturtearen argazkia ematen diguten adierazle sorta:



EKINTZA




- Prestakuntza dualeko ikasleak: **324 (+%17)**
- Doktoretzako ikasleak: **32 (+%3)**
- Barneko doktoregaiak: **23 (+%43)**
- Defendatutako tesiak: **4 (=)**
- Gradu eta Master Amaierako lanak:
 - GBL myGADE: **110 (+%25)**
 - GBL LEINN: **123 (+%167)**
 - MBL: **99 (+22%)**
- ODS eta garapen jasangarriaren inguruko berriak prestakuntza myGADE eta LEINNen.
- DOCENTIA akreditazioa duten irakasleak: **49 (+%9)**
- UNIBASQ akreditazioa duten doktoreak: **17 (-%6)**
- Langile elebidunak: **%91 (+%4)**



- Bere esparruan lan egiten duen enpleguaren tasa: **%92 (-%4)**
- Urtebetetera lanean dauden graduiko ikasleak: **%83 (=)**
- Urtebetetera lanean dauden masterreko ikasleak: **%88,5 (-%5)**
- Sortutako start up kopurua: **25 (+%92)**
- Start up berrietan sortutako lanpostu kopurua: **69 (+%68)**
- Langile kopuruaren hazkundera: **167 lankide (+%11)**
- Enplegu kooperatiboaren sorrera: **8 bazkide berri**
- Hurrengo urtean lanean jarraitzen duten kontratadun berriak: **%77 (-%10)**
- Langileek asebetetzea (ECO inkesta): **4,8 (=)**
- Lan ingurune segurua, Lan Arrikuskuen Prebentziorako Planaren bitartez



- Ikerketa eta transferentziako jardueraren hazkuntza: **65 proiektu (+%18,18)**
 - Europako proiektuak: **2 (-%33)**
 - Eusko Jaurlaritza: **2 (=)**
 - Foru Aldundiak: **16 (+%33)**
 - Enpresekin proiektuak eta ezagutzaren transferentzia: **105 (+%118)**
- Era berean proiektu hauek hainbat GJHetan eragin zuzena izan dute, bere aztergaia dela eta: 
- Ikerketaren difusioa: **9 (-%56,25)**
 - Monografiak: **1 (-%66,6)**
 - Kapituluak: **3 (-%25)**
 - Artikuluak: **2 (=)**
 - Kongresu eta hitzaldiak: **3 (-%57,14)**
- Langileen prestakuntzarako gastua: pertsonal kostuaren **%3,7 (-%3)**
- Garapen Zientifikoa bultzatzeko planaren diseinua eta inplantazioa

IZAERA KOOPERATIBOA



- IV. Berdintasun Diagnostikoa eta Planaren azken urtea
- 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 aurkako protokoloa



- Bekabide programan parte hartzen duten ikasleak: **67 (+%1,5)**
- ESKUZABAL proiektuan parte hartzea
- PAUSO BERRIAK programan parte hartzea
- Oñati, Bidasoako eta BBF erakinek irisgarritasun ziurtagiria dute
- Fotokopia kopurua murriztea: **564.455 fotokopia (-%32)**
- Inpresoretako toner kopurua murriztea: **18 unitate (-%25)**
- Lankide berri guztiei kristalezko botila oparitzen zaie, plastikoa- ren erabilera murrizteko.
- Kafe makineta norberak eramandako edalontzia jarri daiteke, plastikoa- ren erabilera murrizteko.
- Komuneko paperaren gastua mantendu da, nahiz eta langile eta ikasle kopurua igo.

KUDEAKETARAKO 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 programen ezaugarri horiek guztiak probatu dira hain berezi izan den urte honetan. Pandemiak bereziki eragin die atzerriko egonaldiei, prestakuntza dualari eta talde lanari.

Prestakuntza prozesuan, funtsezko elementuak dira enpresaren presentzia etengabea eta enpresarekiko lotura. Praktiken eta proiektuen bitartez, 604 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 betetzean 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 programa bakoitzerako ikaslearen profilerak egokitutako ibilbide eta esperientzia bereziak diseinatu ditu. Horren ondorioz, mugikortasunak izugarri hazi dira, 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, aurrean, Enpresagintzako programa guztiak kontuan hartuta, 1.284 ikasle baino gehiago izan dira nazioartean, dela gradu amaierako proiektuak atzerrian garatzen, dela ikasketa bidaiak beste herrialde batzuetako errealitate ekonomiko, enpresarial eta sozialak in situ ezagutzen, dela atzerriko unibertsitateetan ikasketako egonaldia egiten. Era berean, sare horretako kide izateak Europako nahiz Europatik kanpoko herrialdeetako ikasle eta irakasle ikertzaileei harrera egiteko aukera ematen dio Enpresagintzari.

Enpresagintzak 2021-2022 ikasturtean eskaintutako titulazioetan aukera asko daude; prestakuntza zikloak izan daitezke, baita doktoretza tituluak ere.

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

- 2021-2022 ikasturtean, myGADEko ikasleen zortzigarren promozioa hasi da ikasten Fakultatean, eta graduak ikasketak horien ezaugarri nagusia da lehen mailatik eredu dualean arituko direla, ikasketak eta lana uztartuz. Horrela, gaur egun 200 "Learning companies"-ek graduak ikasle bat hartu dute, graduak ikasketen lau urteak iraungo duen esperientzia akademiko eta profesional bati hasiera emanez.

604

IKASLE
ENPRESETAN

- MyGADEko ikasleen bosgarren promozioak 21-22 ikasturtean amaitu zituen ikasketak, pandemiaren ostean normaltasunera itzultzea ezaugarri nagusi izan duen ikasturtean.
- Era berean, ikasturtean zehar nazioarteko norakoak aktibatu dira, hirugarren mailako ibilbideetarako. myGADEko ikasleek egonaldiak egin dituzte Indian (Nazioarteko ibilbidea), New Yorken (Finantzen ibilbidea), Dublinen (Datuen ibilbidea), Mexikon (Talentuaren ibilbidea) eta Costa Rican (Marketin Digitalaren ibilbidea).

2021-2021 ikasturtean, halaber, Business Data Analytics graduaren hirugarren promozioa jarri da martxan. Gradu horrek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta honako enpresa hauen erronka errealak landu ditu:

- Bizkaiko Foru Aldundia
- Basque Trade & Investment - SPRI
- BBVA
- Eroski
- IKEA
- Sidenor
- Bilbo Basket
- Bilboko Portu Agintaritza

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

Unibertsitateko Masterren esparruan, 2021-2022 ikasturtean, honako titulazio hauek garatu dira:

- **Finantza eta Kontabilitate Zuzendaritzako Unibertsitate Masterra** (zortzigarren edizioa).
- **Marketin Digitala Unibertsitate Masterra** (zortzigarren edizioa).
- **Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra** (seigarren promozioa).
- **Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra** (laugarren edizioa).

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

Lanbide Heziketaren arloan:

- Guztira 63 ikaslek egin dute ikasturte honetan Oñati Gestio Heziketak eskainitako goi mailako prestakuntza zikloren bat: **Administrazio eta Finantzak zein Salmenta eta Merkataritza Guneen Kudeaketa**.
- Guztira, 9 ikaslek parte hartu dute programa dualean, enpresan egonaldiak eginda.





ADITU IKASTAROAK ETA PROGRAMA IREKIAK

2021-22 ikasturtean, Fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko prestakuntzaren arloan, bai master eran, bai espezializazio diplomen eta aditu ikastaroen formatuan.

Guztira, 210 parte hartzaile berri sartu dira prestakuntza programetan.

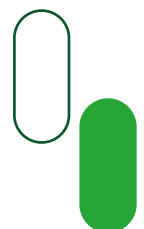
Kudeaketarako Talentuko graduondoko eskaintza bat dator Fakultatearen lehentasunezko espezializazio ildoekin, hau da, espezializazio ildo hauekin: Enpresa Kudeaketa Aurreratua, Kooperatibismoa eta Pertsonen Kudeaketa eta Lidergoa.

Jarraian, profesionaleri zuzendutako eta 2021-22 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. XIII. 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 profesionaleri 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 lidergo kolaboratiboaren esparruan lider gisa hazteko eta hobetzeko aukerak esploratzea eta aurkitzea, gure erakundeetan eta gure bizitzetan egin beharreko aldaketaren motortzat pertsona hartuta.
- **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 profesionaleri garapenean eta ikaskuntzan laguntzera bideratutako programa.
- **Enpresa Kooperatiboaren Kudeaketako Espezializazio Ikastaroa:** Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultateak Konfekooperekin lankidetzan ematen duen Enpresa Kooperatiboaren Kudeaketako Espezializazio Ikastaroaren XIV. edizioa. Ikastaroaren helburua da parte hartzaileak enpresa kooperatiboaren kudeaketa bikainerako kontzeptu, teknika eta tresnen garapenean trebatzea.



210
PARTE-HARTZE
BERRI



EKINTZAIETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY





Ekintzailtza – Mondragon Team Academyren koordinazioan:

- **Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN)**, azpimarratzekoa da 324 ekintzailek hasi dutela gradua MTAREN 9 laborategietan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Malaga, Puebla-Mexiko, LEINN International eta Seul-Korea.
- 21-22 ikasturtean, **Falkon Model izeneko LEINN Graduaren esparru pedagogiko** berria ezarzen jarraitu dugu, bigarren urtez, Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- **LEINNen Learning Journeys** jardunaldiak pandemiaren baldintzapean egin ditugu. Hala ere, planifikatutakoaren arabera aritu gara, eta guztiak hasi eta bukatu ahal izan ditugu.
- **LEINNen digitalizazio**rako hainbat **proba** pilotu egin dira.

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

- **TEAMINN Team Mastery:** bi edizio egin dira, Europakoa eta Koreakoa, hurrenez hurren.
- **PLATFORM COOPS Now** ikastaroaren hirugarren eta laugarren edizioak, NEWSCHOOL Universityrekin (New York) lankidetzan.
- **Barne ekintzailtza eta berrikuntza programa (T-Program)**, ITA Aragoiko Institutu Teknologikoarekin lankidetzan.

Mondragon Team Academy – MTA nazioarteko sareari dagokionez:

- **Malagako** Udalarekin hitzarmena sinatu dugu, Berrikuntza eta Ekintzailtza Laborategi berri bat abian jartzeko, 2022-23 ikasturtean LEINN Gradua eman ahal izateko.
- Ekonomia zirkularreko gaietan **Bartzelonako** Udalarekin ekosistema ekintzaileko proiektu bat garatzeko aukera.

Ekintzailtza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemei dagokienez:

- **Nazioarteko** erreferentziako **ekitaldi, hitzaldi eta biltzarretan** parte hartu dugu:
 - Kooperatibismoaren Munduko Kongresua, Seulen
 - Platform Coops-en Urteko Konferentzia, Berlinen
 - EXPO Dubai, ACNEk gonbidatuta
 - The Wellbeing Summit for Social Change, Bilbon
- MONDRAGONekin akordioa, **South Summit**ean ecosystem partner gisa elkarrekin parte hartzeko.
- **BBF Fintech:** Hack&Disrupt ekimenaren bigarren edizioa, BMEren laguntzarekin, Bilboko Bursaren eraikinean.



IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA



2021/22ko ekitaldia hizpide hartuta, bereziki esanguratsua iruditzen zaigu transferentziako sarreren gehikuntza, enpresei eskaintzen diegun balioa sendotzeko daukagun gaitasunaren erakusgarri. Ikerketa proiektuei dagokienez, 2021-22 trantsizio urtea izan da (EU proiektu berrien itxiera eta abiaraztea), diru sarrera eta proiektuetan aurreikusitakoa baino itxiera txikiagoarekin, baina hurrengo urteetarako oinarriak finkatuz, finantzaketa iturrien dibertsifikazio handiagoarekin; adibidez: MONDRAGON (ZTP, KHSF), GFA, EJ-SPRI (HAZITEK, ELKARTEK, BIKAINTEK, Ekonomia Soziala), MINCOTUR, EUROPA... Hori dela eta, gure finantzaketa mixta desorekatuta dago transferentziarantz, eta horregatik ari gara ahalegina egiten Europako partzuergo berrietan posizionatzeko, ezagutza sortzeko dugun gaitasuna hobetu dezagun. Gure inguruak (EJ-SPRI) oraindik ere teknologien garapenaren ikerketari eta berrikuntzari ematen dio erabateko lehentasuna. Hori dela eta, ahalegin berezia ari gara egiten Eusko Jaurlaritzaren programa teknologiko berrietan sartzeko; besteak beste, partzuergoak/proposamenak merkatuen garapenaren, aliantza adimendunen, negozio eredu berrien, pertsonen kudeaketa estrategikoaren eta bestelako bidez osatuz. Norabide horretako emaitzak nahiko positiboak dira, eta areagotzen ere hasi dira.

2021-22ko ekitaldian gure erakundearen berezko gaiak sendotzen jarraitu dugu, baita espezializazio taldeen arteko proiektu hibridoak sortzen ere, gure inguruko enpresei eragiten dieten bi trantsizio nagusien berezko erronkei erantzun osotuagoa emateko, hau da, trantsizio digitalari eta trantsizio jasangarri-berdeari.

Trantsizio digitalari dagokionez, honako hauei lotutako negozio aplikazio hibridoaren katalogo garrantzitsu bat osatu dugu:

1. Enpresen estrategia digitala eta profil profesionalen re-skillinga garatzea eta talentu digitala erakartzea.
2. Negozio eta talentu prozesuetan datuaren erabilera analitikoko kasuak garatzea.
3. Ekipamendu aldaketa ikasteko eta kudeatzeko testuingurua garatzea, digitalizazio prozesuen ezarpena errazteko.
4. Digitalizazioa ustiatzea, negozio prozesu jasangarriak optimizatzeko.
5. Bezero/erabilera datu digitalak zerbitzu berrien bidez monetizatzea.

Trantsizio berdeari dagokionez, honako hauei lotutako negozio aplikazioen katalogo garrantzitsu bat egin dugu:

1. Euskadiko lurraldeen zirkulartasuna hobetzea, eskualdeko ingurumen estrategia indartuz, hau da, funtsezko hondakinak (plastikoak, gailu elektriko eta elektronikoaren hondakinak...) identifikatzeko, berreskuratzeko, hautatzeko eta balioztatze baliokate berriak ezartzea, trazabilitate digitaleko plataformaren bidez.
2. Tokiko enpresa sareko eragileen arteko aliantza adimendun zirkularrak bultzatzea, hau da, Industria Parkeetatik Ekoparkeetarako eraldaketa egitea, Industria Sinbiosiaren bidez.
3. Negozio eredu zirkularrak dibertsifikatzea eta garatzea, hau da, industria negozioak dibertsifikatzea ekonomia zirkularraren negozio eredu berrien bidez, industria eredu linealetatik ASG irizpide eta araudiak betetzen dituzten industria eredu zirkularretara igarota. Baita negozio eredu zirkular eta jasangarrien ezarpena errazten dutenak ere, enpresak ekonomia zirkularrean trebatuz, prestakuntza material gamifikatuak dituzten online plataformen bidez, jasangarritasunaren ikuspegitik, euskarri digitaletik eta eraldaketa horien bideragarritasun ekonomikoaren analititik.

Transferentziaren zein Ikerketaren kasuan, laguntzaile eta preskriptoreen mapa indartu dugu 2022-23ko ekitaldira eta hurrengo urteetara begira.



Era berean, bikaintasunaren garapenari (esaterako, tesi berriak eta inpaktua izango duten argitalpenak) eta I+T prozesu operatiboen kudeaketa eraginkorragoari (adibidez, proiektuen zaintza/asmakuntza/garapena - proiektuak kudeatzea - emaitzak zabaltzea) lotutako datozen urteetako erronkei ere egin beharko die aurre unitateak. Horretarako, 2021-22ko ekitaldian, Plan Zientifiko berri baten inplementazioa eta UNE 166.002 Prozesuak Garatzeko Planaren inplementazio operatiboa abiatu ditugu, taldekako ibilbide orriekin eta proiektu/aukeren jarraipena egiteko panelekin, karga konprometituak eta karga eskuragarriak hobeto bistaratzeko, lagungarria baita ekintza komertzialak bizkortzeko edo moteltzeko beharra ikusteko edo talentu berria erakartzeko. Barne prozesuak finkatzeak eraginkorragoak izatea ahalbidetuko digu, eta, besteak beste, denbora irabaztea taldeen arteko esperientzia/praktika onen trukea hobetzeko eta proiektuen inpaktu zientifikoa handitzeko.



I+B PROIEKTUAK ETA JARDUERAK

PROIEKTUAK

2021/22 ikasturtean zehar, proiektu ugari garatu ditugu eta proiektu askotan lagundu dugu. Hona hemen adierazgarrietako batzuk:

EUROPA

- Circular Start into Business. *Erasmus+: KA2 (Cooperation for innovation and the exchange of good practices)*.
- Alliance for Inclusive Investment in Social Care & Support (a4i). *Erasmus+: KA2 (Cooperation for innovation and the exchange of good practices - Knowledge Alliances)*.
- MicroCredX. *Erasmus+: KA220-HED - Cooperation partnerships in higher education*.
- INSITU - Place-based innovation of cultural and creative industries in non-urban areas. *HORIZON-CL2-2021-HERITAGE-01*.

ESTATUA

- CALLTECH - Teknologia digitala habitat eta ekipamendu-sektorearen lehiakortasun-palanka gisa sartzeko lankidetzak. Enpresa Talde Berritzaileak babesteko laguntzak, enpresa txiki eta ertainen lehiakortasuna hobetzeko, eta, horrez gain, 2021. urteko deialdia egiten da, IEI Berreskuratze, Eraldaketa eta Erresilientzia Planaren esparruan – 2. lerroa: Bideragarritasun teknikoak, Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioa.

EUSKO JAURLARITZA

- Kooperatibetan soldataren genero arrakala aztertzeke metodologia. Ekonomia Sozialeko Prestakuntzarako laguntzak, 2021eko deialdia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia Sozialeko Zuzendaritza.
- Kooperatiba sozietateentzako finantza prestakuntza espezifiko digitalizatzea. Ekonomia Sozialeko Prestakuntzarako laguntzak, 2021eko deialdia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia Sozialeko Zuzendaritza.
- FOOTPLASTIC - 360ºko trazabilitaterako, industria aurreko eta osteko hondakin plastikoaren errealizazioarako eta produktu zirkular berrien fabrikazioarako soluzio zirkular integrala. *Enpresen I+Grako laguntza-programa – Prog. Hazitek, deialdia 2022*.
- GEEHak kudeatzeko negozio-eredu eta metodologia berriak ekonomia zirkularrago baterantz. *Enpresen I+Grako laguntza-programa – Prog. Hazitek, deialdia 2022*.
- Metal-IA - Adimen Artifizialak bultzatutako bigarren mailako metalurgia jasagarriaren negozio digitala. *Arlo estrategikoetako elkarlaneko ikerketarako laguntzen programa – Prog. Elkartek, deialdia 2022*.

FORU ALDUNDIAK

Gipuzkoako Foru Aldundia

Gipuzkoako Lurralde Historikoko udalei, hiri hondakinak kudeatzeko mankomunitateei, irabazi asmorik gabeko elkarteei eta merkataritza sozietateei zuzendutako dirulaguntzak, Gipuzkoako Lurralde Historikoko lurraldean ekonomia zirkularra bultzatuko duten jardueretarako (2021eko deialdia).

- Gipuzkoako lurraldean aztarna plastikoa kalkulatzeko metodologiak eta horien aplikagarritasuna identifikatu, aztertu eta ebaluatzea.

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.

Talentua sustatzeko eta enpresetan pertsonen ikasteko programa, 2020ko deialdia (GFA) – TALENTUA-İKASKUNTZA.

- Ikaskuntza eta garapena, erakundeen eta lurraldearen iraunkortasunerako elementu estrategikoa.

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

- Enpresen jasangarritasuna ASG irizpideen arabera eta GJHei egindako ekarpena.
- Gipuzkoan industria ekoparkeen eraldaketari buruzko esplorazio azterketa, industria sinbiosiaren bidez.
- Alliance Manager (aliantez kudeatzailea) profilaren inpaktua aliantez kudeaketan eta errendimenduan.
- "ORAINA ETA GEROA UZTARTUZ - 2. BELAUNALDIA"; metodologia eta tresnak garatzen ditu, bai eta eraginkortasuna eta berrikuntza uztartzen dituen enpresarentzako erreferentzia esparrua aberasteko kasuen dokumentazioa ere.

Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio diferentziala eta jasangarritasuna sortzea sustatzeko programa, 2020ko deialdia (GFA) – II. Eranskina: BALIOA SORTZEKO ERALDATZEN.

- SEGI GIPUZKOA Gipuzkoako nitxoko industria enpresak serbituziorako gaitzea.

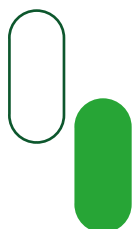
Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio diferentziala eta iraunkortasuna sortzea sustatzeko programa, 2020ko deialdia (GFA) – V. Eranskina: EKONOMIA ZIRKULARRA.

- EKOSARE proiektua, Gipuzkoan, gailu elektriko eta elektronikoen hondakinak kudeatu eta horien balioa handitzeko balio katea optimizatzeko ekonomia zirkularra.

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*.
- Finantza Aholkularitzan aditua, *LABORAL KUTXA*.
- Finantza berrikuspen mugatua Ingecomen, *INGECOM, S.L.*
- Finantza egoeren eta erabakiak hartzeko inbertsioen azterketa, *FAGOR EDERLAN, S. COOP.*
- Finantza egoeren analisisan trebatzea, erabakiak hartzeko eta inbertsioak aztertzeko, *MAIER, S. COOP.*
- Finantzei buruzko ikastaroak ez-finantzarioentzat (*Otalora*).



Enpresa Kudeaketako Estrategia Aurreratuen Arloa

- LK ALTXORTEGIA: Finantza merkatuen munduan AA aplikatuari altxortegiaren eta funtsen kudeaketaren arloetan laguntzea, *LABORAL KUTXA*.
- ACOMES2D: Data Driven kudeatzeko laguntza estrategikoa, *ZABALGARBI, S.A.*
- Gobernantza eta datuen analitika, hotzeko estanzazio prozesuetarako. *ECENARRO, S. COOP LTDA.*
- Python eta Git prestakuntza modulua, *MULTIVERSE COMPUTING, S.L.*
- NETCIRCULAR + NETCIRCULAR hedatzea eta ezartzea + Gipuzkoako enpresa sarean negozio eredu eta balio kate zirkular eta jasangarriak sortzeko. *E-COORDINA GESTION DOCUMENTAL, S.L.*
- Smart Alliance - EKIDE. Aliantza Adimendunen egituraketa Ekiden - Antolaketa dimentsioa - Maila operatiboa (Sormen prozesua eta Sariki prozesua), *EKIDE S.L.*
- Smart Alliance – SORMEN. Aliantzen egituraketa, hemen: Sormen – Antolaketa dimentsioa – Maila operatiboa.
- Irudi Auditoria: Gizarte Orokorra Entzuteko proiektua – *MONDRAGON UNIBERTSITATEA, S.COOP.*
- Irudi Auditoria: Bezero potentzialei Entzute Kolektiboa egiteko Graduoko proiektua - *MONDRAGON UNIBERTSITATEA S.COOP.*
- Merkatuko azterketa: Euskadiko nekazaritzako elikagaien sektorearen diagnostikoa; *LEHIAREN EUSKAL AGINTARITZA.*
- SMART BATZ - Esmartizazio Tailerraren koordinazioa; *BATZ, KOOP. E.*
- Kooperatibetako errektoreentzako ikastaro espezializatua; *AZATZA, SL.*
- Gaitasunak eta trebetasunak eskuratu eta garatzeko ikaskuntza eredu. VIA IRUN eta BIDASOA BIZIRIK proiektuak garatzeko estrategia.
- Tokiko merkataritzako ekosistema: Dendarikale; *LABORAL KUTXA.*
- Ulma logeko merkatu azterketa eta bideragarritasun planaren aurrerapenerako lankidetzaren hitzarmena, orgen eta beste ekipamendu mugikorren kudeaketan aplikatuta, industrialean; *ULMA, MANUTENTZIO ZERBITZUAK KOOP. E.*
- SUMMA: Banaketa enpresetan eraldaketa proiektuak gidatzea eta kudeatzea; *EROSKI, KOOP. E.*
- Negozio ereduak berritzeko prestakuntza programa; *INNOBASQUE.*
- Marketin+Datari buruzko prestakuntza EROSKIko Marketin Batzordeari; *EROSKI, KOOP. E.*
- Erronkak konponduko dituzten ekintzak identifikatzeko sormen partekatuko saiok; *FAGOR EDERLAN, KOOP. E.*
- PHEP 4.0 (II) – Pertsonen enplegarritasuna gaitzen duen 4.0 pasaportea; *GESTIONET MULTIMEDIA, SL & BASQUEGAME.*
- AA MONDRAGON 2022 Komunitatea; *MONDRAGON, KOOP. E.*
- Profesional digitala; *GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.*
- Negoziazioa: definizioa, ezaugarriak eta faseak; *FAGOR EDERLAN, KOOP. E.*
- 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 ekintzailatza eredu berriak"; *NAZIOKO HEZKUNTZA MINISTERIOA, Argentina.*

Lankidetzako Pertsonen Arloa: Lidergoa eta Ownershipa.

- Kudeaketan trebatzeko programa aurreratua; *LKS AZPIEGITURAK, INDABA AHOLKULARIAK.*
- Lehiakortasun beharrei erantzuneko dien erakunde ikaskuntzako eredu bat definitzea (ezartzeko laguntza eskaintzea); *FAGOR AUTOMATION, KOOP. E.*
- Sener ikaskuntza ekosistema (zabalpena); *SENER INGENIERIA Y SISTEMAS, SA.*
- ADEGI_FABRIKA I+G: MU laguntza FABRIKA proiektuaren garapenean; *ADEGI - Gipuzkoako Enpresen Elkarte.*
- Bideratzaileentzako garapen programa: Bideratu 4.1 (I), *SIDENOR ALTZAIRU BEREZIAK, SLU.*
- PERTSONEN PLAN ZUZENTZAILA: Herrekor-eko pertsonen kudeaketa eraldatzea: eredu modu parte hartzailean definituz; *HERREKOR, SLU.*



- UROLA TALENT: Urola Erdiko Enpresetan Pertsonen Kudeaketaren eraldaketa bultzatuz; *ELKARMENDIA, SL.*
- PERTSONEN ESPERIENTZIA: DIDHEYAko pertsonentzako esperientzia sortzea; *DECO DIDHEYA, SL.*
- Talentua Integratuz: Pertsonen integrazioa, pertenezia sentimenduaren zutabe gisa; diseinu pedagogikoa GSR pertsonen esperientzian oinarrituta; *GSR-GESTIÓN DE SERVICIOS RESIDENCIALES, SCL.*
- FFW FABRIKAZIO AURRERATUA - Fabrikazio aurreratuaren sektoreko lanaren etorkizuna: profilak, enplegarritasunerako ikaskuntza eta erakundeetako pertsonen talentua kudeatzea, *AFM.*
- LEARNABILITY - Ikaskuntza ekosistemak; *UNIO CONSORCI FORMACIÓ, SL.*
- Pertsonen plangintza estrategikoa; *MUNDUKIDE.*
- LEARTIBAI TALENTUA - Gaurko eta biharko profilak sektorean; *LEA ARTIBAI, LEARTIBAI FUNDAZIOA.*
- Mondragon Peopleko praktika komunitatea; *MONDRAGON KORPORAZIOA KOOP. E.*
- Antolaketa ikaskuntzarako inguruneak; *ESPAINIAKO NEKAZARITZAKO ELIKAGAIEN KOOPERATIBAK, KOOP. E.*
- MTA-DAITEKE; *DAITEKE Gizarte Aholkularitza.*
- Drivers and Barriers; *COPENAGHEN BUSINESS SCHOOL.*

Ekintzaitza Arloa - MTA

- MartxUP 2022 Ideia gazteak martxan; *DONOSTIAKO UDALA, GAZTERIA.*
- Berrikuntza irekiko programa - BBF Fintech (2. edizioa); *KUTXABANK, SA.*
- GURE BEGIDARA 2.0; *ONCE (EUSKAL HERRIA).*
- EKIN II - Ekintzaile izatearen erronka; *TOLOSAKO UDALA.*
- BBF Fintech – 2. EDIZIOA; *KUTXABANK & IBERMATIKA.*

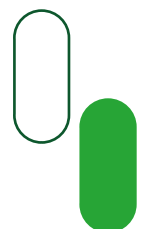


ZABALKUNDEA. ARGITALPENAK ETA PONENTZIAK

Zabalkundeari dagokionez, hemen claude jasota argitalpen zientifikoak eta 2021/22 ikasturtean kongresu eta jardunaldietan (nazionalak eta nazioartekoak) aurkeztutako paperak eta ponentziak:

KAPITULUAK

- Luzarraga Monasterio, J.M; Gibert, M.; Lázaro, B.; Lizartza, A.; Urzelai, B. (2022): Mondragon Team Academy and LEINN Degree: from an Educational Revolution to a Global Social Innovation Inter-Cooperation Network. Hemen: Vettraino, E.; Urzelai, B. (Editors): Team Academy in practice. Abingdon: Routledge. 117-139. or.
- Aranzeta Zubeldia, A.; Arando Lasagabaster, S.; Agirre Aramburu, I. (2021): The influence of the physical working environment on employee collaboration with a highlight on team performance: Analysis of co-working sites in the Basque Country. Hemen: Vettraino, E.; Urzelai, B. (Editors): Team Academy. Leadership and Teams. Abingdon: Routledge.
- Uriarte, L.; Arando, S; Udaondo, A.; Gago, M. (2021): Kooperatibak Euskal Autonomia Erkidegoan: kontakizuna. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Euskal Herriko gizarte ekonomiari buruzko kontakizuna. Madril: Dyckinson. 43-113. or.
- Enciso, E.; Arando, S. (2021): Fundazioak Euskal Autonomia Erkidegoan: kontakizuna. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Euskal Herriko gizarte ekonomiari buruzko kontakizuna. Madril: Dyckinson. 273-294. or.
- Uriarte, L.; Arando, S; Udaondo, A.; Gago, M. (2021): Kooperatibak Euskal Autonomia Erkidegoan: kontakizuna. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Euskal

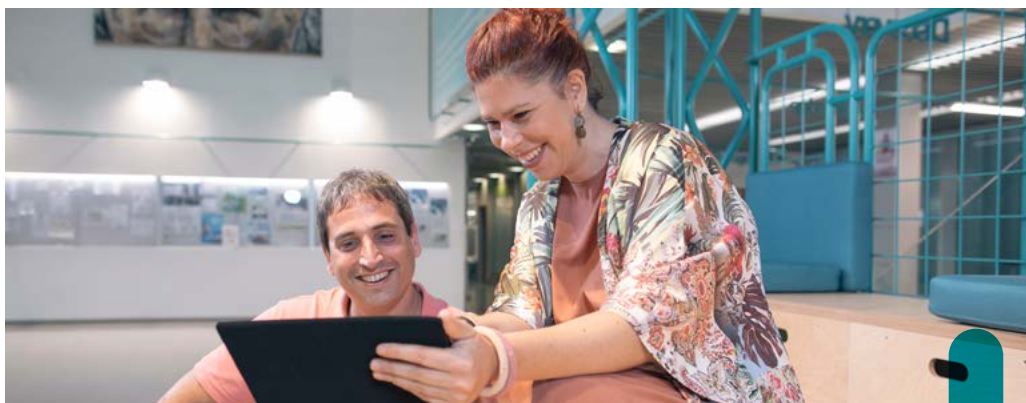


Autonomia Erkidegoko gizarte ekonomiari buruzko politika. Madril: Dyckinson. 43-113 or.

- Enciso, E.; Arando, S. (2021): Fundazioak Euskal Autonomia Erkidegoan: kontakizuna. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Euskal Autonomia Erkidegoko gizarte ekonomiari buruzko politika. Madril: Dyckinson. 275-296 or.
- Uriarte, L.; Arando, S; Udaondo, A.; Gago, M. (2021): Story of social economy in the Basque Country: narratives. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Story of Social economy in the Basque Country. Dyckinson. 41-109. or.
- Enciso, M; Arando, S. (2021): Foundations in the Basque Country. Hemen: Enciso, M; Bengoetxea, A., Uriarte, L, (Zuz.); Mugarra, A. (Ed.): Story of Social economy in the Basque Country. Dyckinson. 265-284. or.
- Arando, S.; Elio, E.; Marcuello Servós, C.; Mozas, A. (2022). Emakumeak eta kooperatibismoa Espainian. Hurbilketa bat. Hemen: Marcuello Servosen, C.; Barragan Mendoza, M.C.; Navarro Rosandiski, E.; Alvarez Rodriguez, J.F. (Koordak). Emakumeak, kooperatibismoa eta ekonomia sozial eta solidarioa Iberoamerikan. CIRIEC España. Ekonomia Publiko, Sozial eta Kooperatiboari buruzko Nazioarteko Ikerketa eta Informazio Zentroa. 189-218. or.
- Rojas-Mendieta, N. eta Urrutikoetxea-Arrieta, B. (2022). Ekin, artearekiko maitasunagatik? Hemen: Kultura Gestioa, Aro Digitalean (241-260 or.). McGraw Hill. ISBN: 9788448635046

ARTIKULUAK

- Pillado Arbide, Liher; Etxeberria Aranburu, Ander; Tokarski, Giovanni (2021). «Platform Coops Now!: A team entrepreneurship capacity building program to create platform coops», GIZAEKOA - Ekonomia Sozialaren Euskal Aldizkaria, 18, 135-157. or. <https://ojs.ehu.es/index.php/gezki/article/view/22853>
- Tortia, E. C., Gago, M., Degavre, F., & Poledrini, S. (2022). Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload. Sustainability, 14(2), 1022. <http://dx.doi.org/10.3390/su14021022>
- Arregi A, Gago M and Legarra M (2022) Employee Perceptions About Participation in Decision-Making in the COVID Era and Its Impact on the Psychological Outcomes: A Case Study of a Cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain). Frontiers in Psychology. Volume 13, article 744918. doi: 10.3389/fpsyg.2022.744918
- Arregi Uzuriaga, A., Gago Garcia, M., & Legarra Eizagirre, M. (2022). Pertsonak kudeatzeko praktikei buruzko pertzepzioetan zuzeneko eta zeharkako langileen arteko aldea. MONDRAGONeko kooperatiba baten kasua aztertzea. REVERSCO. Ikasketa Kooperatiboan Aldizkaria, 141, e81815. <https://doi.org/10.5209/reve.81815>
- Ruiz de la Torre A., Sánchez D. (2022). Evolution of Servitization: New Business Model Opportunities. International Journal of Production Management and Engineering, 10 (1), 77-90. or. DOI: 10.4995/ijpme.2022.16719



KONGRESUAK ETA HITZALDIAK

- Izquierdo, J., Castellano, E., Berasategi, L. (2022). Digitalisation, data science, and monetization mechanisms for developing a strategic portfolio of services. Proceedings of the Spring Servitization Conference 2022, 9-11 May 2022, Florence (Italy).
- Elorza, M. and Castellano, E. (2022). Customer Data-driven Business Models: A Case Study in the Retail Industry. In Proceedings of the 19th International Conference on Smart Business Technologies - ICSB, pages 101-110.
- Sánchez, N., Alonso, J.L., Castaño, U. (2022). Organization learning structures contributing to succession planning: action research in Fagor Automation S.Coop. EDULEARN22 Proceedings, pages 6341-6350.
- Sánchez, N., Martínez, M., Canals, A. (2021). Participatory action research for deliberately changing an organization's learning structure. ICERI2021 Proceedings, pages 8380-8385.

JARDUNALDIEN/KONGRESUEN ANTOLAKETA

2021/22 ikasturtean zehar ekitaldi ugari antolatu dira gauzatu ditugun ikerketa eta transferentzia proiektuen esparruan:

LANGILERIAREN ESPERIENTZIAREN GARRANTZIA PERTSONEN KUDEAKETAN | LA IMPORTANCIA DE LA EMPLOYEE EXPERIENCE EN LA GESTIÓN DE PERSONAS.

2021/10/08

online

GFAk finantzatutako "Ikaskuntza eta garapena, erakundeen eta lurraldearen jasangarritasunerako elementu estrategikoa" proiektua amaitu zela-eta (2021eko deialdia - Talentua sustatzeko eta enpresetan pertsonen ikasteko programa), "Langileriaren esperientziaren garrantzia pertsonen kudeaketan" jardunaldia antolatu genuen.

Ekitaldian enpresek aukera izan zuten "EMPLOYEE EXPERIENCE (langileriaren esperientzia)" ikuspegiari buruz gehiago jakiteko, Jose Luis Pascualen eskutik (Lukkap-eko aholkularia) eta Ainhoa Suescunen eskutik (Saint-Gobain negozio garapenerako arduraduna). Hitzaldiaren ardatza langilearen esperientziaren ikuspegia izan zen, ikaskuntza eta garapen fasera aplikatuta.

ESPAINIAN KALITATEZKO INBERTSIO SOZIALA SUSTATZEN

2021/11/11

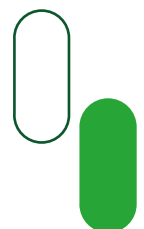
ONCE Fundazioaren ekitaldi aretoa, Madril

<https://www.uc3m.es/ss/Satellite/INST-PecesBarba/es/TextoDosColumnas/1371333385289/>

Ekimenaren grabazioa: https://www.youtube.com/watch?v=5eHvDs_OUZc

Azaroaren 11n, osteguna, "Espainian kalitatezko Inbertsio Soziala sustatzen" jardunaldia egin zen, ONCE Fundazioak, Laboral Kutxak, Mondragon Unibertsitateko enpresa fakultateak eta Madrilgo Carlos III Unibertsitateak sustatuta, Gregorio Peces Barba Giza Eskubideen Institutuaren bidez.

Jardunaldi hori Europako Batzordearen "Arreta eta laguntza sozialerako inbertsio inklusiborako aliantza" Erasmus+ proiektuaren baitan kokatzen da, zeinak helburutzat daukan ezagutza, eragin sozialeko inbertsioaren inguruko formazioa eta esperientzien trukea eta sektore publiko, pribatu eta sozialen arteko lankidetzat. Ildo horretan, 2021aren hasieran, 4 erakundeek "Espainian kalitatezko Inbertsio Soziala sustatzen" izeneko Ikastaro Pilotua jarri zuten abian, eta 3 sektoreetako 37 profesionalak parte hartu zuten.



FABRIKAZIO AURRERATUKO LANAREN ETORKIZUNA: PROFILAK, ENPLEGAGARRITASUNERA-KO ETA TALENTUAREN KUDEAKETARAKO PRESTAKUNTZA – MINTEGIAK.

2022/03/30, 2022/04/28 eta 2022/05/03

OÑATIKO CAMPUSA, ENPRESAGINTZA

AFMk gidatutako "Fabrikazio Aurreratuko Lanaren Etorkizuna" proiektuaren esparruan, 3 mintegi antolatu genituen, enpresa munduko adituak/erreferenteak bertan zirela, eta honako hauekin lotutako gaiak jorratu genituen:

- Lanaren etorkizuna: industria aurreratuko erronka berriak, profil berriak.
- Industria aurreratuaren erronketarako birkualifikazioa.
- Erakundeetako pertsonak betetzen duten funtzioaren gaitasun eta erronka berriak.

Saio horietako lan dinamika hau izan zen: sarrera ponentzia (FFW, Mondragon, IMH, Humanismo Digital), enpresa kasuen aurkezpena (Nissan eta Clarios+Seat eta Telefonica, Ricoh eta Nestlé) eta tailerrak.

Gainera, proiektua ixteko ekitaldi bat antolatu zen, eta Xavier Marcet-ek hartu zuen parte. Lead to Changeko presidentea da Marcet, bai eta estrategia eta berrikuntzaren arloko aholkularitzan diharduten sareko enpresetakoa, eta 8Wires-ekoa, hots, Big Data eta Managementi buruzko start up-a. Era berean, Bartzelona Drucker Societyko presidente fundatzailea eta Pompeu Fabrako (Barcelona School of Management) irakaslea ere bada.

IZENBURUA: "GIPUZKOAN INDUSTRIA EKOPARKEAK ETA INDUSTRIA SINBIOSIA BULTZATUZ" JARDUNALDIA

2022/04/08

Online

"Gipuzkoako industria ekoparkeetarako eraldaketari buruzko esplorazio azterketa, industria sinbiosiaren bidez" izeneko proiektuaren barruan antolatutako jardunaldia, GFAk finantzatua, 2021. urteko deialdian - Gipuzkoako enpresa sarearen aukerak, balio diferentziala eta jasangarritasuna sustatzeko programa. Horren bidez, Gipuzkoako industria parkeak industria ekoparkeetara eraldatzea sustatu nahi izan da, industria sinbiosiaren bidez. Jardunaldiaren helburua, batetik, proiektua eta lortu nahi ziren helburuak partekatzea izan zen, eta, bestetik, gai horiekiko sentsibilizatorako tarteaz zateza, enpresei, bitarteko eragile publikoei eta administrazio publikoei zuzendua.

EKIN II: EKINTZAILE IZATEAREN ERRONKA | CUANDO EL RETO ES EMPRENDE

2022/03/23 eta 24

EMARI Co-working zentroa, TOLOSA

Ekitaldiaren helburu nagusiak izan ziren, alde batetik, Tolosan ekintzailatza bultzatzea, eta, bestetik, EMARI coworking guneak eskaintzen dituen baliabideak eta aukerak inguruko ekintzaileei hurbiltzea



HIRUGARREN ZIKLOA

2021/22 ikasturte honetan, guztira 32 ikasle matrikulatu dira gure doktorego programan, eta 2 doktore tesi defendatu dituzte:

- "A study on the physical working environment and its effects on employee collaboration through mediation of psychological well-being: an analysis of coworking spaces in the Basque Country". Amaia Aranceta Zubeldia. 2022/03/04, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa.
- "Zuzeneko eta zeharkako langileek pertsonen partaidetzari eta kudeaketa praktikei buruz dituzten pertzepzioak aztertzea. UAS kooperatibaren kasua aztertzea". Aitziber Arregi Uzuriaga. 2022/06/27, Enpresagintza Fakultatea, Oñatiko campusa.

EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA



2021-2022 ekitaldiko diru sarrerak 21.477 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 21.362 mila eurokoak. Beraz, 114.854 euroko emaitza positiboa lortu dugu.

1.087.000 euroko inbertsioak egin dira ekitaldian, horietatik 440.000 Fundación Mondragon-eko FEPI-etatik finantziatu dira, 647.000 euro geure fondoetatik.

PERTSONEN GARAPENA ETA KUDEAKETA EREDUA



Unibertsitate bezala 25 urte betetzeak ikuspegi ezin hobea ematen digu gure Fakultateak izan duen ibilbidea aztertzeko: ez bakarrik egindako jardueren edo gauden espazio eta lekuen garapenari dagokionez, baita gure pertsonen garapen indartsuari eta erakunde bezala dugun talentua erakartzeko gaitasunari dagokionez ere. Enpresagintza Fakultatea osatzen dugun pertsonon kopuruaren hazkundera eta profilen aniztasuna horren adierazle ona da. Hala, 167 bazkide eta lan kontratadunekin eta kolaboratzaile askorekin itxi genuen 2021-22 ikasturtea. 2021-22 ikasturtean zehar 34 pertsona kontratatu ziren, eta horrek 15 pertsonako gehikuntza garbia ekarri zuen aurreko ikasturtearen aldean. Gaur egun Fakultatean lan egiten duten pertsonen %50 duela 5 urte edo gutxiago sartutakoak dira.

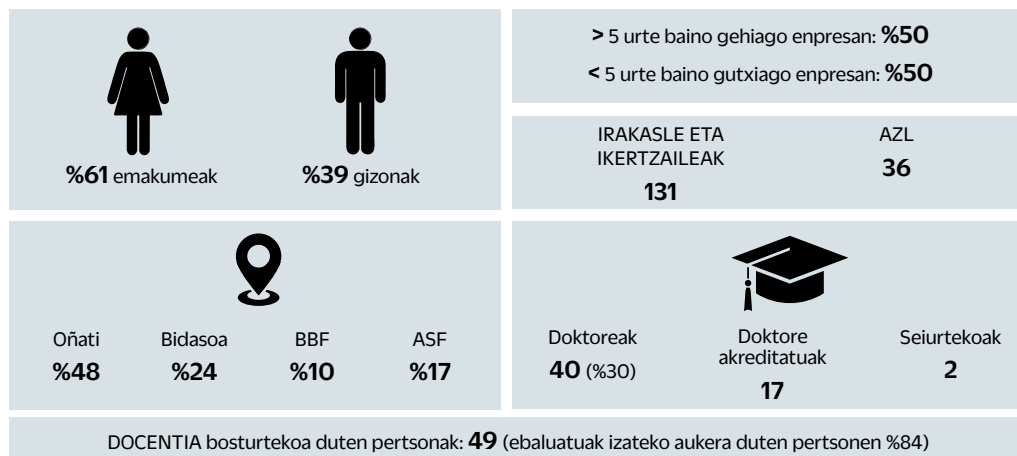
Pertsona berriak erakartzea, atzitzea eta hautatzea prozesu gakoetako bat izan da 2021-22 ikasturtean zehar, dedikazioari eta eskakizunari dagokionez, eta oso litekeena da hurrengo urteetan ere hala izaten jarraitzea. Zentzu horretan, marka enplegatzailearen kontzeptua eta prozesu sendo eta sistematizatu baten sorrera lantzen jarraitu dugu.

Ikasturtean zehar egindako jardueri dagokionez, aipatzekoa da pertsonen garapen prozesuetan egindako lana. Alde batetik, trebakuntza zientifikoko plana jarri dugu abian, eta horrek banakako lan helburuak dituzten irakasle eta ikertzaile askoren inplikazioa ekarri du. Hala ere, plan honek Fakultateko hainbat arlotatik ahaleginak batzea eskatzen du, hala nola I+T Koordinaziotik, Koordinazio Zientifikotik eta Pertsonen eta ezagutza arloen garapenaren koordinaziotik; eta, jakina, gainerako koordinazioen laguntza ere beharko du, helburu orokor zorrotzak bete ahal izateko. Bestalde, administrazio eta zerbitzuetako langileen garapen prozesua sistematizatzeko urratsak egin dira, bereziki garapen bilerak ezartzeko.

Fakultatearen kudeaketa ereduaren arloan, azpimarratzekoa da arrakastaz egin direla urteko programa prozesuak, hala nola Docentia programa, Egiatzapen instituzionalaren deskargua (AUDIT eta jarraipen txostenak) eta UNE 166.002 auditoria.

Fakultateko balioen definizioan emandako aurrerapausoa ere mugarri garrantzitsua izan da ikasturte honetan zehar. Lankidetzat proiektu hau faseka egiten ari gara. Era horretan, 2020ko uztailean egindako diagnostikotik abiatuta, organoekin zein kolektiboarekin lan egin dugu, gure proiektuaren funtsaren oinarri diren balioak identifikatzeko eta ezagutzeko. Eta azken ikasturte honetan balioak idazten amaitu dugu, bizipenari buruzko diagnostikoa egin dugu, eta baita jarduketara plana ere.

KOLEKTIBOAK DATUETAN



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

ENTITATE LAGUNTZAILEA