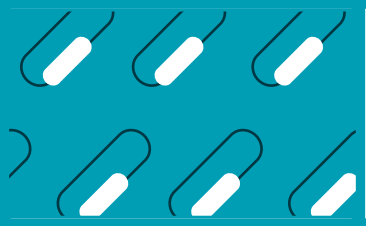




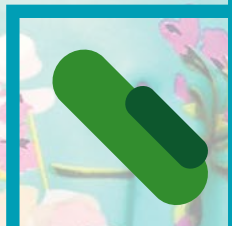


1. Urteko txostena.....	4
2. Kudeaketa talentua.....	10
3. Ekintzailletza - Mondragon Team Academy.....	14
4. Ikerketa eta ezagueraren transferentzia	16
5. Egoera ekonomiko eta finantzarioa.....	26
6. Pertsonen garapena eta kudeaketa eredua.....	28



AURKIBIDEA





1. URTEKO TXOSTENA



2023-24 ikasturtea urte garrantzitsua izan da Enpresagintza Proiektuaren garapenean. Urrats nabarmenak eta esanguratsuak egiten jarraitu dugu Fakultateko proiektuan, non hiru erreferentzia-esparrutan lan egiten dugun: enpresen eta erakundeen kudeaketa, ekintzailatza eta datuen analitika. Eskaintako prestakuntza-programen kopurua handitu dugu. Martxan dauden berrikuntza eta ekintzailatza laborategiak sendotzeko prozesuarekin jarraitu dugu. Gure inguruko enpresa eta erakundeekin garatutako ikerketa-jarduera eta ezagutzaren transferentzia hazi egin dira. Gazte ekintzaileek enpresa berriak sor ditzaten laguntzen jarraitzen dugu. Sortzen ari diren gaietan ezagutza garatzen jarraitzen dugu, eta berrikuntza-maila handiko ikuspegi metodologikoak txertatzen.

Gure jarduera eremu horietan eragile giltzarri izateko konpromisoan sendo sinetsita garatzen dugu. Eta horrekin batera, lankide ditugun enpresen lehiakortasunerako ezagutzaren garapena eta lurraldearen garapen sozioekonomikoa Fakultate gisa dugun misioaren zati garrantzitsua dira. Hori guztia 2021-2024ko Plan Estrategikoan jasotako estrategiak gida gisa hartuta eta bertan ezarritako asmo handiko helburuak beteta.

Jarraian, gertaera orokor aipagarrienak aipatuko ditugu.

Kudeaketarako Talentuaren koordinazioan:

- Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduaren - myGADE - hamargarren promozioa Fakultatean hasi dira ikasten, lehen ikasturtetik unibertsitate-enpresa ibilbide duala duen graduari. Gradu hau Oñati, Bidasoa eta Bilbo-ASFabrikeko Campusetan eskaintzen da. Hala, 210 "learning companies"-ek graduako ikasle bat hartu dute, graduaren urteetan luzatuko den esperientzia akademiko eta profesionalari hasiera emanez.
- Ikasturte honetan, Business Data Analytics (BDatA) graduako bosgarren promozioa ere martxan jarri da, Bilbao-ASFabrikean. Era berean, Graduako bigarren promozioak ikasketak amaitu ditu. Gradu honek enpresek planteatutako erronketan oinarritutako metodologia du erreferentzia ikaskuntzarako.
- Goi Mailako Heziketa Zikloen eskaintzatik azpimarratu behar da, profil guztiz praktikoak dituzten enpresen beharrei erantzuten jarraitzen dugula, administrazio eta finantzen arloan eta salmenten eta merkataritza-espazioen kudeaketan.
- Graduondoko prestakuntzari dagokionez, graduatu berriei zuzendutako espezializazio Unibertsitate Masterren atalean programa hauek eman dira:
 - Kontabilitate eta Finantza Zuzendaritza Unibertsitate Masterra (12. edizio).
 - Marketin Digitala Unibertsitate Masterra (12. edizio).
 - Erakundeen Nazioartekotzea Unibertsitate Masterra (9. edizio).
 - Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoa Unibertsitate Masterra (7. edizio).
 - Negozio Adimenerako Datuen Analisisiko Unibertsitate Masterra/Business Analytics (2. edizio).
- Profesionalei zuzendutako programen atalean, master, espezializazio-diploma eta aditu-ikastaro hauek eman dira:
 - MBA-Executive, Gipuzkoako Merkataritza Ganberarekin lankidetzan (15. edizio).
 - Coaching Masterra.
 - Espezializazio diploma lidergoan.
 - Lidergoan eta Talde Lanean Aditu Ikastaroa.
 - Lidergoan sakontzeko ikastaroa.
 - Nazioartekotzean Aditu Ikastaroa.
 - Business Analytics-eko Etengabeko Prestakuntzako Masterra.



- Finantza Aholkularitzan Aditu Diploma.
- Gobernu eta Datuen Kudeaketa Estrategikoan Aditu Diploma.

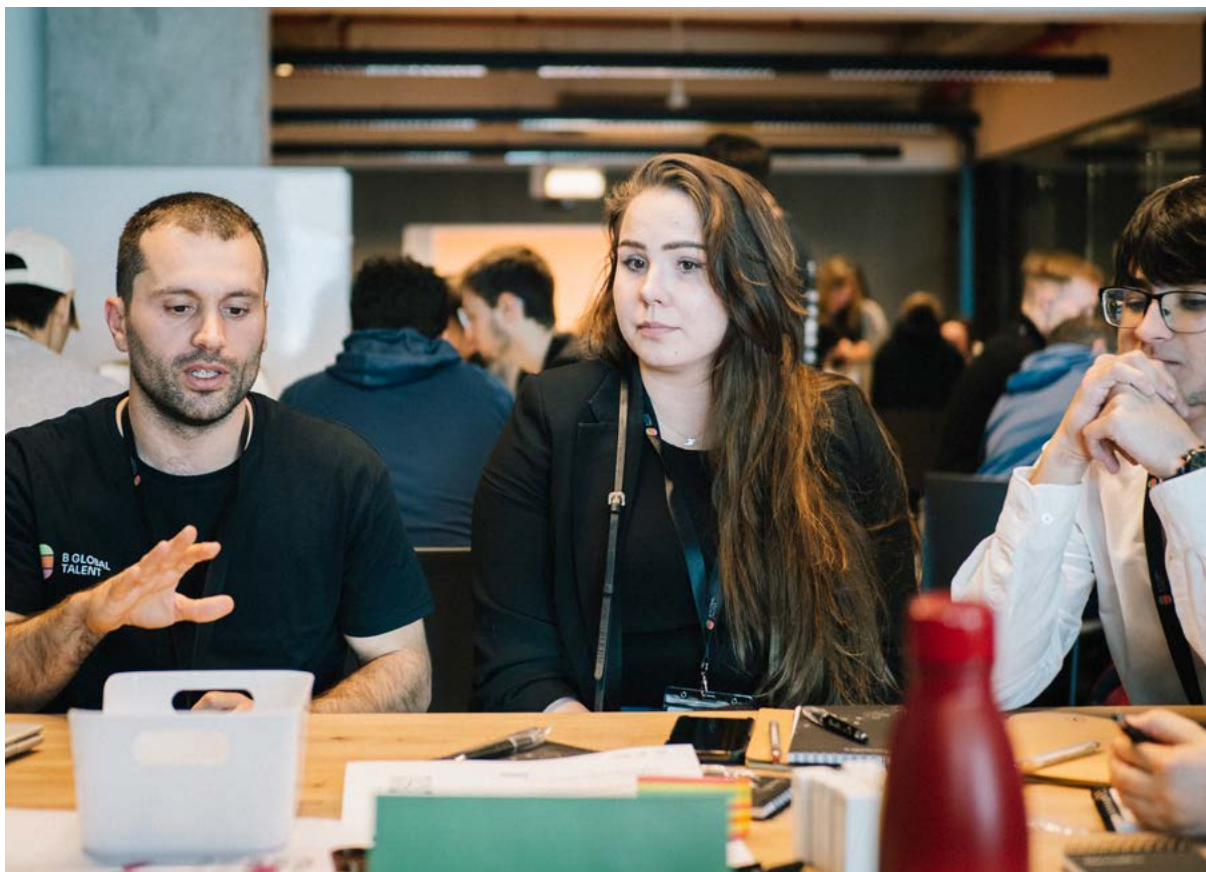
Ekintzailtza – Mondragon Team Academyren koordinazioan:

- Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN), azpimarratzekoa da 426 ikasle berrik edo leinnersak hasi dutela gradua MTako 10 laborategi hauetan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Malaga, Puebla-Mexiko, Shanghai-Txina (LEINN International) eta Seul-Korea.
- 23-24 ikasturtean LEINN Graduaren esparru pedagogiko berriaren implementazioa osatu da Mondragon Team Academy sareko laborategi guztietan.
- Ekintzailtza eta Berrikuntza Irekia unibertsitate masterrak hedapen kanpaina abiatu du.

MTA Ekintzailtzako Graduondoko eta Etengabeko Prestakuntzaren arloan, TEAMINN Team Mastery eta Inpaktu-ekintzailtzarako Rating Jasangarriko Ikastaro laburra programak garatu dira.

Mondragon Team Academy – MTA nazioarteko sareari dagokionez, aipatzekoa da LEINNen (Trantsizioan dagoen mundu baterako teknologiak hirugarren urteko programa) hezkuntza-berrikuntzarako EUSKALIT (Quality Innovation Awards) nazioarteko saria, hezkuntza kategorian. Nabarmentzekoa da, taldeko 5 ekintzaile FORBES 2024ko aldaketa-eragileen zerrendan sartu izana.

Inkubazioari eta ekintzailtza- eta berrikuntza-ekosistemei dagokienez, honako proiektu hauek azpimarratu behar ditugu: The Social Factory (CEPES), TEAMIT+ (Europar Batasuna), DEEPTech2M (Europar Batasuna), B Global Talent (Bizkaiko Foru Aldundia).



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

- 2023-24ko 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, 2023-24ko ekitaldia urte positiboa izan da, eta itxieran, aurreikusitakoak baino diru sarrera eta proiektu gehiago izan dira, finantzaketa iturriak gehiago dibertsifikatuta MONDRAGON, DFG, DFB, GV-SPRI, AGE eta, batez ere, Europako HORIZON EU, INTERREG, ERASMUS+ proiektuetan presentzia berraktibatuta.
- Transferentziako jarduerak testuinguru ekonomiko positibo batean ezarritako helburua gainditu du, eta 2024-25rako aukera berriak ireki ditu. Horretarako, hazkunde potentziala duten taldeak indartuko dira, sarrera berriei.
- Fakultateak, halaber, bikaintasunaren garapenarekin lotutako erronkei egin beharko die aurre datozen urteetan (tesi berriak eta eragin handiko argitalpenak). Horretarako, 2023-24an Plan Zientifikoa garatzen jarraitu dugu. Horri esker, I+T proiektuen emaitzen ustiapena hobetzen ari gara, argitalpen berrien bidez, eta doktore tesiak urte anitzeko ikerketa proiektuetan sartzen ari gara.

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

- 23-24 ikasturte amaieran, 192 bazkide eta lan kontratadun genituen, bai eta kolaboratzaile kopuru handi bat ere; aurreko ikasturtearekin alderatuta, 12 pertsona gehiago. Hazkunde horren ondorioz, jendea erakartzeko, atzemateko eta hautatzeko ahalegina areagotu behar izan dugu
- Pertsonen garapen prozesuei bultzada garrantzitsua eman diegu. Bereziki, trebakuntza zientifikorako plana garatzea, irakasle eta ikertzaile gehienak banakako lan-helburuekin inplikatzeko baititu.
- Aurten, aurrerapenak eman ditugu #PiztuEnpresagintza fakultateko balioak sozializatzen eta bizitzeko, gure proiektu sozio-enpresarialaren oinarri diren balioekin bat datorren lidergo eredua zehaztuz eta fokua jarritz.
- Fakultatearen kudeaketa-ereduari dagokionez, nabarmentzekoa da arrakastaz gauzatu direla urteko programen prozesuak: Docentia programa, Akreditazio instituzionalaren deskargua eta AUDIT eta UNE 166.002 arauak.
- V. Berdintasun Plana onartu da. MU Campus Zirkularra proiektuan parte hartu dugu, gure jardueran sortzen dugun karbono-aztarna murrizteko.



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 elkarteak izanik bere izaeraren muin 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: **292 (+%9,77)**
- Doktoletzako ikasleak: **33 (+%6,45)**
- Barneko doktoregaiak: **23 (-%1)**
- Defendatutako tesiak: **6 (tesis 1 2022-23 ikasturtean)**
- Gradu eta Master Amaierako lanak:
 - GBL myGADE: **119**
 - GBL LEINN: **148**
 - GBL BData: **36**
 - MBL: **154**
- ODS eta garapen jasangarriaren inguruko berarriazko prestakuntza myGADE eta LEINNen.
- DOCENTIA akreditazioa duten irakasleak: **55 (+%1,85)**
- UNIBASQ akreditazioa duten doktoreak: **18 (+%5,88)**
- Langile elebidunak: **%91 (-%1)**



- Bere esparruan lan egiten duen enpleguaren tasa: **%86,33 (-%5,13)**
- Urtebetera lanean dauden graduiko ikasleak: **%91 (+8)**
- Urtebetera lanean dauden masterreko ikasleak: **%89,25 (+%0,28)**
- Sortutako start up kopurua: **27 (+%35)**
- Start up berrietan sortutako lanpostu kopurua: **55 (-%20,28)**
- Langile kopuruaren hazkundera: **191 lankide (+%6)**
- Enplegu kooperatiboaren sorrera: **10 bazkide mugagabe eta 10 iraupen mugatuak**
- Hurrengo urtean lanean jarraitzen duten kontratadun berriak: **78% (-2%)**
- Langileek asebetetzea (ECO inkesta): **4,8 (=)**
- Lan ingurune segurua, Lan Arriskuen Prebentzio Planaren bidez



- Ikerketa eta transferentziako jardueraren hazkuntza
 - Europako proiektuak: **6 (aurreko ikasturtean 2)**
 - Estatuko Administrazio Orokorra: **5 (aurreko ikasturtean 0)**
 - Eusko Jaurlaritza: **9 (aurreko ikasturtean 3)**
 - Foru Aldundiak: **16 (+%14)**
 - Enpresekin proiektuak eta ezagutzaren transferentzia: **115 (-%12)**
- Era berean proiektu hauek hainbat GJHetan eragin zuzena izan dute, bere aztergaia dela eta:
 
- Ikerketaren difusioa: **10 inpaktu-artikulu**
- Biltzar eta jardunaldi zientifikoetan parte hartzea: **5 jardunaldi eta 7 hitzaldi**
- Doktoregoko ikasleen II. topaketa
- Langileen prestakuntzarako gastua: pertsonal kostuaren **%4,1 (+%7)**
- Garapen Zientifikorako Plana bultzatzea

IZAERA KOOPERATIBOA



- V. Berdintasun Diagnostiko eta Plana onartzea
- Berdintasunerako Erakunde laguntzailea Emakunden, 2010etik.
- M8, A25 eta 27M egunetako sentsibilizazio kanpainak
- Langile talde parekidea: **60% emakumeak**
- Kontseilu Errektorea eta Kontseilu Soziala organo parekideak
- Ikertzaile emakumeak: **%54 (-%10)**
- Soldata arrakala: **%7 (2014tik beheraka)**
- 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: **59 (+%7)**
- Ekitatea Bultzatzen beka duten ikasleak: **2**
- PAUSO BERRIAK programan parte hartzea
- Oñati, Bidasoko eta BBF eraikinekin irisgarritasun ziurtagiria dute
- Oñatiko campusean plaka fotovoltaikoak instalatzea
- Auto elektrikoentzako kargagailuaren instalazioa Oñatiko campusean
- Berrerabil daitekeen botila bat oparitzea langile berriei
- Kafe makinetan eta kafetegian nork bere edalontzia erabiltzeko aukera, plastikoaren erabilera murrizteko
- Komuneke papera eta eskuak lehertzeko papera ekologikoak dira
- MU Campus Zirkularra proiektuan parte hartzea





2. 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 global, digital eta berdearen errealitate berrietara egokitutako profesionalak prestatzea, talde lana eta ikaskuntza metodologia aktiboak ardatz hartuta.

Prestakuntza prozesuan, funtsezko elementuak dira enpresaren presentzia etengabea eta enpresarekiko lotura. Prestakuntza dual, praktika eta proiektuen bitartez, 724 ikasle harreman estuan egon dira mota guztietako erakundeekin. Erakunde horien gogobetetasuna oso handia izan da, eta ikasleengan zenbait alderdi baloratu dituzte, hala nola talde lana, lankidetzat espirtua, 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 ikaslearen profila 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, aurtengoa, Enpresagintzako programa guztiak kontuan hartuta, 1.387 ikasle baino gehiago izan dira nazioartean, dela gradu amaierako proiektuak atzerrian garatzen, dela ikasketak bidaiak beste herrialde batzuetako errealitate ekonomiko, enpresarial eta sozialak in situ ezagutzen, dela atzerriko unibertsitateetan ikasteko egonaldiak egiten.

Enpresagintzak 2023-2024 ikasturtean enpresa kudeaketaren arloan eskaintako titulazioetan aukera asko daude; prestakuntza zikloak izan daitezke, baita doktoretza tituluak ere.

Bestalde, **Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradu dualari dagokionez (myGADE)**, hau nabarmendu daiteke:

- 2023-2024 ikasturtean, myGADEko hamargarren promozioa hasi da Fakultatean ikasten. Graduak ikasketak horien ezaugarri nagusia da eredu dualean arituko direla, ikasketak eta lana uztartuz. Horrela, gaur egun 210 "Learning companies"-ek graduak ikasle bat hartu dute, eta graduak ikasketek iraun bitarteko esperientzia akademiko eta profesionala izango dute.
- MyGADEko ikasleek zazpigarren promozioak 23-24 ikasturtean amaitu zituen ikasketak.
- Era berean, ikasturtean zehar nazioarteko norakoak aktibatu dira, hirugarren mailako ibilbideetarako. myGADEko ikasleek egonaldiak egin dituzte Indian (Nazioarteko ibilbidea), Dublín (Finantzen eta Datuen ibilbidea), Mexikon (Talentuaren ibilbidea) eta Budapest (Marketin Digitalaren ibilbidea).



Business Analyticseko Graduari dagokionez (**Bdata**):

- 2023-2024 ikasturtean, Business Data Analytics graduako bosgarren promozioa jarri da martxan.
- Era berean, graduako bigarren promozioak ikasketak amaitu ditu, enplegarritasun tasa handiarekin.
- Gradu horrek "erronketan oinarritutako metodologia" du ardatz, eta honako enpresa hauen erronka errealak landu ditu:
 - Bilboko Udala.
 - LagunAro.
 - BBVA.
 - Laboral Kutxa.
 - Eroski.
 - Reala.
 - Bilboko Portu Agintaritzza.
 - Lookiero.
- **Nazioartekotze** ikuspegitik, hirugarren mailako ikasleek egonaldia egin dute Essexeko unibertsitatean (Erresuma Batua).

Unibertsitateko Masterren esparruan, 2023-2024 ikasturtean, honako titulazio hauek garatu dira:

- **Finantza eta Kontabilitate Zuzendaritzako Unibertsitate Master Duala** (hamabigarren edizioa).
- **Marketin Digitaleko Unibertsitate Master Duala** (hamabigarren edizioa).
- **Erakundeen Nazioartekotzeari buruzko Unibertsitate Masterra** (bederatzigarren edizioa).
- **Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikorako Unibertsitate Masterra** (zazpigarren edizioa). Master honen kasuan, nabarmentzekoa da Bartzelonan ibilbidea hasiko duela.
- **Negozio Adimenerako Datuen Analisisiko Unibertsitate Masterra/Business Analytics** (bigarren edizioa).

Lanbide Heziketaren arloan:

- Guztira 57 ikaslek egin dute ikasturte honetan Oñati Gestio Heziketak eskainitako goi mailako prestakuntza zikloren bat: **Administrazio eta Finantzak zein Salmenta eta Merkataritza Guneen Kudeaketa**.
- Guztira, 14 ikaslek parte hartu dute programa dualean, enpresan egonaldiak eginda.





GRADUONDOKO PRESTAKUNTZA

2023-24 ikasturtean, Fakultateak jarduera garrantzitsua garatu du graduondoko prestakuntzaren arloan, bai master eran, bai espezializazio diplomen eta aditu ikastaroen formatuan.

Guztira, 294 parte hartzaile berri sartu dira prestakuntza programetan.

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

Jarraian, profesionalei zuzendutako eta 2023-24 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. XV. 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 profesionalei 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 Diploma:** Unibertsitate titulazioa duten 30 urtetik beherako Euskal Herriko gazteei zuzendutako formazioa, nazioarteko entitate eta enpresetan prestatzeko aukera emango diena. Diploma hori Basque Trade Investmenten (Eusko Jaurlaritza) eskutik egiten da, Deustuko Unibertsitatearekin eta Euskal Herriko Unibertsitatearekin (EHU) lankidetzan.
- **Business Analyticseko Etengabeko Prestakuntzarako Masterra:** Programaren lehen edizioa online formatuan. Helburutzat dauka adimen analitikoa hainbat negozio esparrutan modu eraginkorrean aplikatzeko beharrezkoak diren konpetentziak eta gaitasunak ematea eta, horretarako, eskuragarri dauden datuak aztertzeke teknikak erabiliko dira.
- **Aholkularitza Finantzarioko Aditu Diploma:** Laboral Kutxarekin batera garatutako prestakuntza programa da, eta bere helburua da, hain zuzen, parte hartzaileei beren sozietate enplegatzaileek MiFID-II Europako zuzentaraua betetzen dutela ziurtatzeko behar besteko kualifikazioa eta esperientzia ematea.
- **Datuen Gobernuan eta Kudeaketa Estrategikoan Diploma Aditua:** Programa honen lehen edizioa da, eta datuen kudeaketaren eta gobernatzaren esparruan adituak diren etorkizuneko profesionalak prestatzea du helburu, erakundeen barruan datuak gobernatzeko estrategia bat ulertu, diseinatu eta gauzatzeko, bai eta datuei balioa emateko ere, erakundeentzat funtsezko aktibo gisa.





3. EKINTZAIETZA - MONDRAGON TEAM ACADEMY



Ekintzailletza – Mondragon Team Academyren koordinazioa:

- **Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduan (LEINN)**, azpimarratzekoa da 426 ekintzailek hasi dutela gradua MTArekin 10 laborategietan: Oñati, Irun, Bilbo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Malaga, LEINN International, Puebla eta Seul-Korea.
- Guztira **1.121 lein**ner daude, horietatik 313 EHko laborategietakoak dira (%28) eta 808 MTA sareko gainerako laborategietakoak (%72).
- 23-24 ikasturtean **LEINN Graduko** marko pedagogiko berriaren inplementazioa egin da.
- **LEINNeko Learning Journey**ak normaltasunez egin dira. New Yorkeko esperientzia egin da bigarren urtez Irun, Oñati, Bilbo eta Valentziako laborategietan.

Ekintzailletza eta Berrikuntza Irekiko Unibertsitate Masterrerako kaptazioa hasi da (**MEINN**).

Mondragon Team Academy – MTA nazioarteko sareari dagokionez:

- Bilerak **Bartzelonan** lurraldeko Ekonomia Sozialeko eragileekin, gure proiektua aurkezteko eta lankidetzak bideak irekitzeko (4.blok.).
- **EUSKALIT (Quality Innovation Awards)** nazioarteko saria, hezkuntza berrikuntzari, LEINNentzat (hirugarren urteko 'Teknologia trantsizioan dagoen mundu baterako' programa), hezkuntzaren kategorian.
- Taldeko 5 ekintzaile **FORBES 2024**ko aldaketa eragileen zerrendan.

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

- **TEAMINN Team Mastery**.
- **Rating Jasangarriari** buruzko ikastaro laburra, **inpaktu ekintzailletzarako**.

Ekintzailletza eta berrikuntzako inkubazio eta ekosistemei dagokienez:

- Ikasturte honetako **inkubazio eta ekosistema proiektu garrantzitsuenak**:
 - The Social Factory (CEPES).
 - TEAMIT+ (EU).
 - DEEPTECH2M (EU).
 - B Global Talent (Bizkaia FA).
 - Hack& Disrupt (Berrikuntza Irekiko Programa).
 - PRTE (6 proposamen aurkeztu dira).
- **Nazioarteko erreferentziatzeko ekitaldi, hitzaldi eta biltzarretan** parte hartu dugu:
 - Gizarte Berrikuntzari buruzko LABME Nazioarteko Kongresua, Sevilla.
 - Mondragon City Challenge, Arrasate.
 - B Venture, Bilbo.
 - South Summit 2024, Human by Design, Madril.
 - IFE Conference, TEC-Monterrey.
 - Cooperative Digital Economy (Platform Coops), NYC USA.
 - HACUren Nazioarteko Konferentzia, Salamanca.
 - WITH-Lidergo Estilo Berriak, Bilbo.





4. IKERKETA ETA EZAGUERAREN TRANSFERENTZIA



2023-24an transferentziak testuinguru ekonomiko onean ezarritako helburua lortu du. Lurraldeko enpresa traktoreekin harreman integralaren eredian sakondu du. In-company formazio proiektuak enpresaren erronka estrategikoetarako sarbidea izateko eta horiei erantzuteko funtsezko formatua dira, eta ikerketa taldeentzako transferentzia proiektuetara bideratzen dira. 2023-24an 2024-25erako aukera berriak ireki dira. Horretarako, hazkunde potentziala duten taldeak indartuko dira (adibidez, Talentuaren Garapena, Jasangarritasuna eta Negozio Zirkularrak, BUDA), sarrera berriekin. Era berean, uste da Merkatu Negozioaren Eraldaketa eta Optimizazio lantaldeak zein Berrikuntzakoak ibilbide luzeagoa izan dezaketela merkatuan, eta, beraz, horiek garatzeko ekintza espezifikoak aktibatuko dira.

Ikerketarako, 2023-24ko ekitaldia urte oso positiboa izan da, eta itxieran, 2022-23koak baino gutxi gorabehera %40 diru sarrera gehiago izan dira, finantzaketa iturriak gehiago dibertsifikatuta –MONDRAGON, GFA, BFA, EJ-SPRI (BIKAINTEK, ELKARTEK, Ekonomia Soziala), Estatuko Administrazio Orokorra (MITECO, PERTE)– eta, batez ere, ERASMUS+ proiektuaz gainera, Europako HORIZON EU, INTERREG proiektuetan presentzia berraktibatu da.

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, pertsonen kudeaketa estrategikoaren eta bestelakoen bidez partzuergoak/proposamenak osatuz.

2023-24ko 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 osatuagoa emateko, hau da, trantsizio digitalari eta trantsizio berdeari. Trantsizio berdeari dagokionez, enpresa jasangarriei lotutako negozio aplikazioen katalogo garrantzitsu bat landu dugu. Jasangarritasuna da gure talde askoren proiektu hibridoetarako izendatzaile komuna, eta, beraz, etorkizuneko Ikertalde baten ardatz egituratzaile gisa ikusten dugu.

Transferentziaren zein Ikerketaren kasuan, laguntzaile eta preskriptoreen mapa indartu dugu. Adibidez, Euskadin, nabarmentzekoa da BAICen (Basque Artificial Intelligence Center) eta ACLIMAn (Basque Environment Cluster) sartu berriak garela, eta horrek ahalbidetuko digu trantsizio digitalean eta berdean lan egiten duten erronka eta enpresetara sarbide zuzenagoa izatea.

Unitateak, halaber, bikaintasunaren garapenarekin lotutako erronkei egin beharko die aurre datozen urteetan (tesi berriak eta eragin handiko argitalpenak). Horretarako, 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 Europako ikerketa proiektuetan kokatu ere.



I+T PROIEKTUAK ETA JARDUERAK

PROIEKTUAK

2023/24 ikasturtean zehar, proiektu ugari garatu ditugu eta proiektu askotan lagundu dugu. Hona hemen adierazgarrienetako batzuk:

EUROPA

- EDIT. Ecodigital Industrial Transformation. INTERREG VI-A ESPAINIA-FRANTZIA-ANDORRA (POCTEFA 2021-2027) (2022-2023).
- SAMExperience_DoH. Sustainable Alliance Manager: Learning Experience towards Collaborative Skills with Green Consciousness. Erasmus+. KA220-HED - Cooperation partnerships in higher education.
- BLUEPOINT. Blue circular economy of marine plastics. Interreg Atlantic Area 2021-2027. (2021-2022).
- 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, 2023ko deialdia, Lan eta Enplegu Saila.

- Euskadiko Ekonomia Sozialeko enpresak ikertzea, eragin hirukoitzeko erakunde zirkular bihurtzeko euren trantsizioan eta Euskadiko zein Europako trantsizio ekologiko eta bidezkoan egindako ekarpenean.
- Kooperatibetako errektoreei laguntza integrala ematea.
- Kooperatiben erabaki finantzarioetan generoaren araberako joera ikertzea eta aztertzea.

Ekonomia zirkularraren arloko ikerketa eta garapeneko zeharkako proiektu traktoreak diseinatzeko laguntzak, 2024ko deialdia; Zientzia, Unibertsitate eta Berrikuntza Saila.

- Ontzi zirkularrak garatzea, etorkizun jasangarriagoa izateko.

EAEko enpresetan Enpresen Gizarte Erantzukizuna hedatzeko eta ezartzeko laguntzak, 2023ko deialdia, Lan eta Enplegu Saila.

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

Industria doktoretzak egiteko laguntzak, 2022ko deialdia; Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Eraldaketa Digitala.

- Prozesuen automatizazio robotikoa (RPA) finantza arloan. Mondragon Korporazioaren kasua.

Industria doktoretzak egiteko laguntzak, 2023ko deialdia; Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Eraldaketa Digitala.

- Ekonomia zirkularretan produktuaren pasaporte digitala ezartzeko negozio datua gobernatzea.

ESTATUKO ADMINISTRAZIO OROKORRA

Enpresa Elkarte Berritzaileei laguntzeko ezarritako laguntzak, Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioaren Suspertze, Eraldatze eta Erresilientzia Planaren esparruan. 2023ko deialdia.

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

Ekonomia Soziala Bultzatzeko Plan Integralerako laguntzak, 2022. eta 2023. urteetarako ehun ekonomiko, inklusibo eta jasangarri bat sortzeko, Lan eta Ekonomia Sozialaren Ministerioaren Suspertze, Eraldaketa eta Erresilientzia Planaren esparruan.



- **INTRACELERA:** INTRACELERA proiektua, Ekonomia Sozialeko enpresetan Barneko Ekintzailatza sustatzeko ekosistema bat dinamizatzeari buruzkoa.
- **Mondragon jasangarria:** MONDRAGONeko Trantsizio Eredu Jasangarri eta Inklusiboa abian jartzeko eta ezartzeko proiektua.

ALDUNDIAK

Gipuzkoako Foru Aldundia

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 (2023ko deialdia - VIII. ERANSKINA – EZAGUTZA. KALITATEZKO ENPLEGUA).

- **ZIURREGI:** Aldaketaren kudeaketa eta antolaketa identitatea: nola eraldatu antolaketa ereduak helburuaren bidez.

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

- **SLE:** Smart Learning Ecosystem: ingeniartzako profilak smartizaziorantz igarotzea.

Gipuzkoan, enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan enpleguaren kalitatea sustatzeko programa (2023ko deialdia - VII. ERANSKINA – BOZI HEZKUNTZA).

- **TREBATU:** ERALDATU erakarpina; TREBATU aniztasunean, inklusioan, etengabeko ikaskuntzan eta ikuspegi kritikoan.

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

- **ASG+:** ASG+ tresna, jasangarritasuna kudeatzeko eta GJHetan duen eragina aztertzeke.
- **SIMBIOLYTIKS:** Analisi ekonomiko-finantzarioaren esplorazio diseinua, Gipuzkoan sinbiosi industrial 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.

- **GREEN SKILLS:** Trantsizio ekologikorako gaitasunen diagnostikoa eta garapena.
- **Gipuzkoa eraberritzen.**

Gipuzkoan enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan trantsizio ekologiko jasangarri eta bidezkoa sustatzeko programa (2023ko deialdia – III. ERANSKINA - GAITASUNAK).

- **GdDNF:** Gipuzkoako enpresen gaikuntza informazio ez-finantzarioa kudeatzeko datuaren gobernuaren arloan.

Gipuzkoan enpresa sarean eta ekosistema sozioekonomikoan trantsizio ekologiko jasangarri eta bidezkoa sustatzeko programa (2023ko deialdia) - IV. ERANSKINA: TRANTSIZIO EKOLOGIKO JASANGARRI ETA BIDEZKOA: EZAGUTZA.

- **INGURUPLAS:** Gipuzkoako enpresa txiki eta ertain (ETE) industrialen ingurumen inpaktu plastikoa diagnostikatzeko eta ebaluatzeko metodo sistematiko eta kuantitatibo bat lantzea.
- **GSBI:** Gipuzkoako ETEen diagnostikoa eta azterketa eragin hirukoitzeko erakunde bihurtzeko trantsizioan eta lurraldearen trantsizio ekologiko eta bidezkoan egindako ekarpenen.

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoa Taldean proiektuen programa (2023ko deialdia).

- Erakunde kulturaren eraldaketa, TEAL paradigmaren eraginpean.



Bizkaiko Foru Aldundia

BFaren, Bizkaia Talent-en, GAIaren eta MIken arteko hitzarmena, Bizkaiko ETEetarako talentuaren autodiagnostikorako tresna diseinatzeko eta abiarazteko proiektua garatzeko.

- [BIZKAIA TALENT](#), P8 HerraDiag: Bizkaiko ETEetarako talentuaren autodiagnostikorako tresna diseinatzea eta abiaraztea.

BFaren, Bizkaia Talent-en eta MU Enpresagintzaren arteko hitzarmena, Talent Strategy proiektua gauzatzeko.

- [BIZKAIA TALENT](#), P7 Talent Strategy.

BFaren eta MU Enpresagintzaren arteko hitzarmena, Open Dataren esparruan ikerketa lan bat eta ekimen akademikoak egiteko.

- [DFB_OpenData](#): Ikerketa eta ekimen akademikoak Open Dataren eremuan.

ENPRESAK – EZAGUTZAREN TRANSFERENTZIA

Ekonomia eta Finantza Arloa

- Kaptatzea eta laguntza ematea, enpresa transmisiorako prozesuetan. [OPE CONSULTORES, S.A.U.](#)
- Zuzendaritza Kontseilurako prestakuntza. [FAGOR ELECTRONICA, S.COOP.](#)
- Finantza Zuzendaritzako Aholkularitza, [DAREELS DESIGN, S.L.](#)
- Kontseilu Errektoreko kideak arlo ekonomiko-finantzarioan prestatzea. [DOMUSA CALEFACCIÓN S. COOP.](#)
- Kooperatibetako finantzei buruzko ikastaroa. [MATZ ERREKA SDAD COOP.](#)
- Finantzen arloko prestakuntza. [BDS S. COOP.](#) Eraldaketa Fabrika.
- Pasai, Hornidura industrialen balorazioa. [OPE CONSULTORES, S.A. U.](#)
- Belcorreko Negozio Plana. [ORKLI, S.COOP.](#)
- Kontseilu Errektorea eta Kontseilu Sozialeko kideei zuzenduriko formakuntza ekonomiko-finantzarioa. [GRUPO ULMA, S.COOP.](#)
- Bazkide berriei zuzenduriko formakuntza ekonomiko-finantzarioa. [FAGOR ARRASATE, S.COOP.](#)
- Bergarako EK enpresa ereduaren hausnarketa eta proposamena. Erreferentzia: A16.001. [GIZABIDEA.](#)

Enpresa Kudeaketako Estrategia Aurreratuen Arloa

- Handia proiektuari laguntzea. [EROSKI, S.COOP.](#)
- Ekintzailatza eta ikaskuntzako HUBa sortzen laguntzea. [SIDENOR ACEROS ESPECIALES, S.L.U.](#)
- Matrise digitala sortzea: ezagutzak, trebetasunak eta zereginak. [AERNNOVA AEROSPACE.](#)
- OAPR Iraurgi Berritzen jardunaldiak. [GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.](#)
- SUMMA: Banaketa enpresetan eraldaketa proiektuak gidatzea eta kudeatzea. [EROSKI, S.COOP.](#); [CAPRABO, S.A.](#)
- NEXT programa: kudeaketan gaitzeko programa aurreratua. [LKS, S. COOP.](#); [PROSPEKTIKER, S.A.](#); [ZAMUNDI INGENIERÍA DE SISTEMAS, S.L.](#); [LKS OUTSOURCING, S.COOP.](#); [LKS Selection & Training Management. S.L.](#); [LKS Infraestructuras IT, S.L. \(LKS IT\)](#); [INGENIERÍA EN INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN SA.](#)
- NEXT programa: kudeaketan gaitzeko programa aurreratua. [INGENIERÍA EN INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN SA](#)
- Honako hau prestatzea eta ematea: "OAPR Iraurgi berritzen" jardunaldi profesional digitala. [GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.](#)
- Irudi Auditoria: MU Graduak bezero potentzialei Entzuteko Proiektu Kolektiboa. [MONDRAGON UNIBERTSITATEA.](#)
- Irudi Auditoria: MU Masterreko bezero potentzialei Entzuteko Proiektu Kolektiboa. [MONDRAGON UNIBERTSITATEA.](#)
- Aiara_Pro. [HAZI FUNDAZIOA.](#)
- Webgunea optimizatzea eta SEO posizionamendua hobetzea. [Hijos de Melchor Castaño SL](#)
- ARIES NEGOZIOA GARATZEA. BC3 – Basque Centre for Climate Change – [Klima Aldaketa Ikergai](#)
- Ikerketa eta garapen lanak egitea "SOSRAEE: NEGOZIO EREDU BERRIAK ETA GAILU ELEKTRIKO ETA ELEKTRONIKOEN HONDAKINAK KUDEATZEKO METODOLOGIAK EKONOMIA ZIRKULARRAGO BATERANTZ". [SARENET](#); [ARETEKNIKA](#)



[SERVICIOS GLOBALES DE POSVENTA, S.COOP](#); [EMAUS GIPUZKOA, S.L.U.](#); [ROBOLAN INGENIERÍA ROBÓTICA, S.L.](#)

- Gaztela eta Leongo eskualdeko EAPko prestakuntza saioak. [SENAI, S.A.](#)
- Lankidetzeta aukeren diagnostikoa. [LANDAOLA.](#)
- Nekazaritzako elikagaien sektorerako lankidetzeta proiektuak. [LANDAOLA.](#)
- 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, S.L.](#); [KAYTEK DIGITAL BUSINESS, S.L.](#); [PLASTICOS CLOSSA, S.L.](#); [FAGOR ELECTRONICA, S.COOP.](#); [EMAUS GIPUZKOA, S.L.U.](#)
- Bideratzaileentzako garapen programa. [SIDENOR ACEROS ESPECIALES, S.L.U.](#)
- Nekazaritza sektorerako eta landa ingurunerako proiektuen ebaluazioa eta jarraipena, Aiaraldeko eskualdean. [HAZI.](#)
- Ikaskuntza hibridoa egiteko eta proiektuetan laguntzeko programa, Eroski Sareko negozio kudeatzaileentzat. [EROSKI, S. COOP.](#)
- Komunikazioko erabaki estrategikoak hartzeko aginte panel bat diseinatzea. [MONDRAGON UNIBERTSITATEA.](#)
- Marketin Digitala: Content Marketina eta Marketinaren Automatizazioa. [MONDRAGON UNIBERTSITATEA.](#)
- AArako posizionamendua eta nazioarteko networkinga. [MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa, S. Coop.](#)
- Taldeetako arduradunentzako eta teknikarientzako programak – Coursera ibilbideak. [EROSKI, S.COOP.](#)
- Jon Aldazabalen zerbitzuak ematea MicroCredxen MD2025 proiektuan, 2023/2024ko ikasturtean. [MONDRAGON UNIBERTSITATEA.](#)
- OAPR jardunaldiak, Andoainen. [GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.](#)
- OAPR Iraurgi Berritzen jardunaldiak. [GIPUZKOAKO INDUSTRIA INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA.](#)
- Bezeroaren Knowinn Esperientzia saioak ematea AFAn eta saioak han bertan egitea. [EUSKALIT.](#)
- Potentziala duten kudeatzaileentzako ikaskuntza programa bat diseinatzea eta laguntzea, Eroskin. [EROSKI S.COOP.](#)
- AS FABRIK ekosistema, ekintzailatza eta talentua bultzatzea, Bilboko zerbitzu aurreratuetan espezializatzeko estrategiaren inguruan. [BILBAO EKINTZA.](#)
- Produktu zirkular berriak, balioa handitu zaien hondakin plastikoetatik abiatuta. [SAFETY BABYAUTO, S.L.](#); [PLASTICOS CLOSSA, S.L.](#)

Lankidetzako Pertsonen Arloa: Lidergoa eta Ownershipa.

- SEA - Pertsonen, Kulturaren eta Talentuaren 2023ko Zikloa. [SEA - ARABAKO ENPRESAK.](#)
- Leartibai Fundazioaren enpresa ondorengotza eta/edo belaunaldi erreleboaren proiektua garatzeko aholkularitza. [AZARO FUNDAZIOA.](#)
- Lea-Artibai eskualdeko talentu eskosistemaren definizioan aholkularitza ematea. [AZARO FUNDAZIOA.](#)
- Diagnosi eta laguntza zerbitzua enpresa industrialei, BOSz programaren esparruan erakunde ondorengotza egiteko. [ERMUKO UDALA.](#)
- Bideratzaile lana, CIMICO Summer Dayn. [CIMICO, S.L.](#)
- Lidergo gaitasunei buruzko prestakuntza (23-24). [CENTRO DE ENSAYOS Y ANALISIS CETEST SL](#)
- ADEGI_FABRIKA I+G: MUko euskarria, FABRIKA Proiektuaren garapenean. [FABRIKA FUNDAZIOA, ENPRESA KULTURA ERALDATZEKO ERRENDIMENDU HANDIKO ZENTROA.](#)
- Pertsonak eta Talentua GOIENAn: Etorkizuna eraikitzen. Goienako talentuaren eta pertsonen plan zuzentzailea. [GOIENA KOMUNIKAZIO TALDEA KOOP. E.](#)
- FFW ICTA - Profilak, skill-ak, ikaskuntza eta enplegararritasuna, lanaren etorkizunean talentua kudeatzeko. [GAIA Ezagutza eta Teknologia Aplikatuaren Industrien Elkartea.](#)
- Garatu_Ikaskuntza Estrategiaren II. fasea. [BELLOTA HERRAMIENTAS, S.L.](#)
- Sentsibilizazio eta ikaskuntza saioak. Talentua erakartzeko eta fidelizatzeko estrategia. [GANTREX SPAIN, S.A.](#)
- Zuzendaritza Taldeari hasierako laguntza indibiduala eta kolektiboa emateko proposamena. [CHINCHURRETA S.A.](#)
- FABRIKA programen diseinuan eta garapenean laguntzea. [FABRIKA FUNDAZIOA, ENPRESA KULTURA ERALDATZEKO ERRENDIMENDU HANDIKO ZENTROA.](#)
- SEA - Pertsonen, Kulturaren eta Talentuaren 2024ko Zikloa. [SEA - ARABAKO ENPRESAK.](#)
- Bideratzaile lana, CIMICO Summer Dayn. [CIMICO, S.L.](#)



- Genero berdintasunerako neurriak MONDRAGONeko kooperatibetan sustatzeko tresnak: autodiagnostikoa eta ekintzak. [MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa S.Coop.](#)
- Foroa eta txostena egitea: "Gatazkari beste aukera bat emango diogu? Gatazkaren zentzua harremanetan eta taldeetan". [ADEGI | GIPUZKOAKO ENPRESEN ELKARTEA.](#)
- Foroa eta txostena egitea: "Erronka eta Aukerak erakundeetako ikaskuntza kulturaren garapenean", [ADEGI | GIPUZKOAKO ENPRESEN ELKARTEA.](#)
- Talentuaren plan estrategikoa diseinatzeko formakuntza saioa. [IRAURGI BERRITZEN.](#)
- Lidergoa garatzea lantaldeen gaineko erantzukizuna duten pertsonengan, gure kultura eraikitzailea sustatzeko. [PASABAN S.A. DESARROLLO ED-PASABAN.](#)
- Lantaldeen dinamika berri bat eraikitzen Didheyan, bertako pertsonen kohesioa eta erantzunkidetasuna handitzeko. [DECO DIDHEYA, S.L.](#)
- HR WIND programa. [HAIZEA BILBAO, S.L.](#)
- HI WIND programa. [HAIZEA BILBAO, S.L.](#)
- Gogobetetzea, kide izatearen sentimendua eta konpromisoa handitzeko proposamena E & C-n: Pertsonen balioa emateko proposamena. [RAIL LINE COMPONENTS.](#)
- Mondragon people praktika komunitatea. [MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa, S. Coop.](#)

Datuak & Berrikuntza Arloa

- Gailu elektriko eta elektronikoen hondakinen osagaiak berreskuratzea, Gipuzkoan ekonomia zirkularra sustatzeko. [CIRCULAR REPLAY SL](#)
- Helburu analitikoak dituen datamart bat eraitzeko aholkularitza. [LAGUNARO ASEGURUAK, SA](#)
- Helburu zientifikoetarako jarduerak garatzeko datu espazioak ebaluatzeko kontzeptu proba. [EUSTAT.](#)
- Ingurune seguru batean datu espazio bat ezaugarritzea. [EUSTAT.](#)
- Finantzaketa uneak. [LABORAL KUTXA, KREDITU KOOP.](#)
- Negozio ereduak eta finantza hipotesiak egokitzen laguntzea. [MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa, S. Coop.](#)
- Ingurumen inpaktuaren ebaluazioaren datuak ikuskatzea. [BILBOKO PORTU AGINTARITZA.](#)
- Produkzio gaitasunak optimizatzeko datuak aztertzea. [ORBEA, S.COOP.](#)
- Ikerketa eta Garapen Proiektua: Ingurumen posizionamenduko lehiakideen benchmark-a. [BILBOKO PORTU AGINTARITZA.](#)
- LK-ko pertsona multzo hautatu bat gaitzeko prestakuntza, ezagutza arlo jakin batzuetan gaitasunak handitzeko eta erakundearen barruan rol berria euren gain hartzeko. [LABORAL KUTXA, KREDITU KOOP.](#)
- Datua kudeatzeko jardunaldia ematea. Business intelligence eta analitikari buruzko kit digitala. [Gijongo Merkataritza, Industria, Zerbitzu eta Nabigazioko Ganbera Ofiziala.](#)
- GIDen tailerra eta dinamizazioa. [INNOBASQUE.](#)
- Erakundeentzako datua kudeatzeko oinarritzako programa. [BIDASOKO GARAPEN AGENTZIA, SA](#)
- Kooperatibentzako eta eredu asoziatiboentzako prestakuntza plan bat diseinatzea eta ezartzea, Ekonomia Sozialeko eta Eskualdeko Kooperatibetako enpresen garapen eta sustapenerako Transferentzia Programarako. [CHILE FUNDAZIOA.](#)
- Talentu Berdea Google proiektua. [CHILE FUNDAZIOA.](#)
- Ingurumen inpaktuaren metodologia. [BILBOKO PORTU AGINTARITZA.](#)
- Ingurumen inpaktua zenbatesteko tresna. [BILBOKO PORTU AGINTARITZA.](#)
- Prestakuntza Machine Learningen eta Eustateko Langileen Datu Zientzian. [EUSTAT.](#)

Ekintzailatza Arloa - MTA

- MartxUP 2024 Ideia gazteak martxan. [Donostiako Udala Gazteria.](#)
- Disruptors Berrikuntza Irekiko Programa. [EUSKO JAURLARITZA.](#)



ZABALKUNDEA. ARGITALPENAK ETA PONENTZIAK

Zabalkundeari dagokionez, hemen daude jasota argitalpen zientifikoak eta 2023/24 ikasturtean kongresu eta jardunaldietan (nazionalak eta nazioartekoak) aurkeztutako paperak eta ponentziak:

MONOGRAFIAK

- Prieto Alonso, J., Gonzalez Eguia, N., Molinero, J. R., Olano Astigarraga, Z. (2023). Task Force Social: ikaskuntzak eta emaitzak. SpainNab.
- Saiz-Santos, M.; Gonzalez-Pernia, J. L.; Hoyos-Iruarizaga, J.; Aberasturi-Gomendio, M.; Basañez-Zulueta, A.; Chistov, V.; Gonzalez-Eguia, N.; Martin-Diez, R.; Peña-Legazkue, I.; Urbano-Pulido, D.; Zabala-Zarauz, A. (2023). Global Entrepreneurship Monitor. Euskal Autonomia Erkidegoa. 2022-2023ko txosten exekutiboa. Bilbo, Espainia: Euskal Ekintzailetzaren Behatokia-Observatorio Vasco del Emprendimiento (EEB-OVE).
- E. Villajos Girona; M. Legarra Eizagirre, L. Patras, ... [et.al] (2023). La gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social (Pertsonen kudeaketa jasangarria, ekonomia sozialeko erakundeetan). IDOCAL - Universitat de València.

KAPITULUAK

- Arando, S.; Elio, E.; Marcuello, C. (2023). La investigación en economía social y género: una respuesta al gran reto de la igualdad (Ekonomia soziala eta generoa ikertzea: berdintasunaren erronka handiari erantzutea). Hemen: Chaves Avila, R. eta Vaño Vañ, M.J. (koord.). Dos decenios de actividad universitaria en economía social, cooperativismo y emprendimiento desde el instituto universitario IUDESCOOP (Ekonomia sozialean, kooperatibismoan eta ekintzailetzan bi hamarkada unibertsitate jardueran, IUDESCOOP unibertsitate institututik), 349-356. or. IUDESCOOP - CIRIEC.
- Freundlich, F., Lezeta Ruiz de Alegria, I., Loyola, A., Legarra, M. (2023). The Mondragon Corporation and its Member Company Soraluce: Accomplishments and Challenges of Broad, Networked Employee Ownership Over Six Decades. Hemen: Hernandez Gutierrez, G. & Zuloaga Fernandez del Valle, R. (arg.) Employee Ownership in the Americas: A Path to Shared Prosperity. ITESO Guadalajarako Unibertsitate Jesuita, Mexiko, 125-174 or.
- Alonso Andreano, J.L., Martinez Chavez, M. (2023). Proyecto ehun: utilización del modelo 702010 para la consecución de un acompañamiento 100% inclusivo (Ehun proiektua: 702010 eredua erabiltzea laguntza %100 inklusiboa lortzeko). Hemen: Alvarez Diaz, K., Coan Fernandez, A. (koord.) (2023): Educar, comunicar, sociabilizar en la heterogeneidad (Heterogeneotasunean hezte, komunikatzea, soziabilizatzea). Madril: Dykinson. 353-373.

ARGITARATU AURREKO ARTIKULUAK (EARLY VIEW, EARLY ACCESS)

- Elorza, M., Castellano, E., & Segura, S. (2024). Prediction of customer demand for perishable products in retail inventory management, using the hybrid prophet-XGBoost model during the post-COVID-19 period. Applied Economics Letters, 1–7. <https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2333995> (Online argitaratua: 2024ko martxoaren 24).

ARTIKULUAK

- Arando-Lasagabaster, S. and Herce-Lezeta, B. (2023), "Country study on drivers and barriers for employee ownership: the case of MONDRAGON group", Journal of Participation and Employee Ownership, 6. liburukia, 2. zk., 166-187. or. <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0024>.
- Ullibarriarana-Garate, A., Agirre-Aramburu, I. and Mesonero-De Miguel, M. (2023), "Understanding the characteristics of work that foster workplace well-being in an apprenticeship programme and their effects on apprentices' employability. Exploring the gender moderation effect", Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 13. liburukia, 5. zk., 886-910. or. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-12-2022-0268>.
- Herce Lezeta, B., Oviedo Madrid, A., & Segura Querol, S. (2024). ¿En qué medida ayudan los estados de información no financiera a medir la aportación a los objetivos de desarrollo sostenible de las empresas? El caso de las empresas



de Gipuzkoa (Informazio ez-finantzarioko estatuek zer neurritan laguntzen dute enpresen garapen jasangarriko helburuei egiten dieten ekarpena neurtzen? Gipuzkoako enpresen kasua). *Cuadernos De Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.221867bh>.

- Agirre-Aramburu, I., Blazquez-Diaz, T. & Freundlich, F. (2023) Managers' assessment of organizational performance. The role of perceived organizational commitment and HPWS in different ownership contexts, *Cogent Business & Management*, 10:3, DOI: 10.1080/23311975.2023.2264002.
- Bullain, L., Bollain, J. (2023). Una mirada comparativa de la gestión de la crisis en la Unión Europea (Europar Batasuneko krisiaren kudeaketaren begirada konparatiboa). Hemen: *Papeles de Economía Española*, 178. zk., 40-51. or.
- Ispizua Mendieta, A. (2023). Financiación del emprendimiento, capital riesgo y conflictos de interés (Ekintzailetzaren finantzaketa, arrisku kapitala eta interes gatazkak). *Revista Española de Capital Riesgo*, 4. zk., abendua, 5-14. or.
- Manzi-Puertas, M.A., Agirre Aramburu, I., Lopez-Perez, S. (2024). Navigating the student entrepreneurial journey: Dynamics and interplay of resourceful and innovative behavior. *Journal of Business Research*, 174, martxoa.
- Agirre-Aramburu, I., Freundlich, F., Blazquez-Diaz, T. (2024). The perspective of managers on integrating HR practices to increase organizational performance in SME firms: An analysis of the interaction effect. *Intangible Capital*, 20. liburukia, 1. zk.
- Arando, S.; Elio, E.; Marcuello, C. (2024): "Una mirada feminista a la Economía Social y Solidaria: Espacio de encuentro entre ES y EF" (Ekonomia Sozial eta Solidarioari begirada feminista: ESren eta EFren arteko topagunea). CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 110, 45-64. or. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.27064>
- Villajos, E., Perez-Nebra, A., Legarra, M., Elio, E. (2024). Work. Family conflict in social economy organisations. Individual differences in the employees' demographic profile. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 305-327. or. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.28026>
- Ispizua Mendieta, A. (2023). Las empresas de nueva creación y las cláusulas negociadas en las rondas de financiación (Enpresa sortu berriak eta finantzaketa errondetan negoziatutako klausulak). *Revista Española de Capital Riesgo*, 2023ko urtekaria, 159-176. or.
- Bollain, J., Raventos, D. (2024). The efficiency of basic income compared to minimum income schemes. *Global Political Economy*, 3(2). liburukia, 191-211. or. <https://doi.org/10.1332/26352257Y2023D000000006>
- Bollain, J. (2024). Abolishing poverty in the Basque Country: two feasible basic income models. *Journal of Poverty and Social Justice*, 32(3). liburukia, 418-442 or. <https://doi.org/10.1332/17598273Y2024D0000000015>

KONGRESUAK ETA HITZALDIAK

- Saez, I., Segura, S., Gago, M. (2023). Robotic Process Automation: Exploring the Technological and Organizational Dimensions for Successful Implementation in organizations. In Fahland, Dirk, et al. (Arg.): Proceedings of the Best Dissertation Award, Doctoral Consortium, and Demonstration & Resources Forum at BPM 2023 co-located with 21st International Conference on Business Process Management (BPM 2023). Utrecht, The Netherlands, September 11th to 15th, 2023. 36-45. or.

KONGRESUAK ETA HITZALDIAK (ARGITARATU GABE)

- Castellano, E. (2023). Tecnologías de Intercooperación para transitar hacia la nueva Economía Circular Azul (Ekonomia Zirkular Urdin berrira igarotzeko Lankidetzak Teknologiak). Maritime Blue Growth Kongresua, arazoak 14-16, Bilbo, Spain <https://maritimebluegrowth.com/>
- Martinez, A. (2023). Retos y oportunidades en el proceso de transición hacia la nueva Economía Circular Azul (Ekonomia Zirkular Urdin berrirako trantsizio prozesuaren erronkak eta aukerak). Maritime Blue Growth Kongresua, arazoak 14-16, Bilbo, Spain <https://maritimebluegrowth.com/>
- Freundlich, F. Leceta Ruiz de Alegria, I., Ruiz de Austri Arexolaleibar, M. (2023). The effects of cooperative Enterprise education on worker-members and their firms. Joint Rutgers University-Institute for the Study of Employee



Ownership / Oxford University-Kellogg College Academic Conference on Employee Ownership, Kellogg College, University of Oxford.

- Freundlich, F. Leceta Ruiz de Alegria, I., Loyola Idiakez, A., Legarra, M. (2024). Member perceptions of cooperative enterprise education at the Mondragon cooperative: Soralue. Mid-year Fellows Workshop in Honor of Louis Kelso, Institute for the Study of Employee Ownership, School of Management & Labor Relations, Rutgers University, New Brunswick, New Jersey, USA, 2024ko urtarrilaren 12-14an.
- Uribarri-Sanchez, J., Aguiriano-Beristain, M., Zuaznabar-Montoya, N., Ucetabarrenechea-Rodriguez, N., Garcia-Garcia, U., Crego-Herrero, S. (2024). Graph-Based Automated Styling and Recommendation System for Personal Shopper Services in the Fashion Industry. 3. DHBW AI Transfer Congress, Stuttgart, ekainaren 7an. (BDATA IKASLEAK).

HIRUGARREN ZIKLOA

2023/24 ikasturte honetan 33 ikasle matrikulatu dira gure doktorego programan, eta 6 doktore tesi defendatu dituzte:

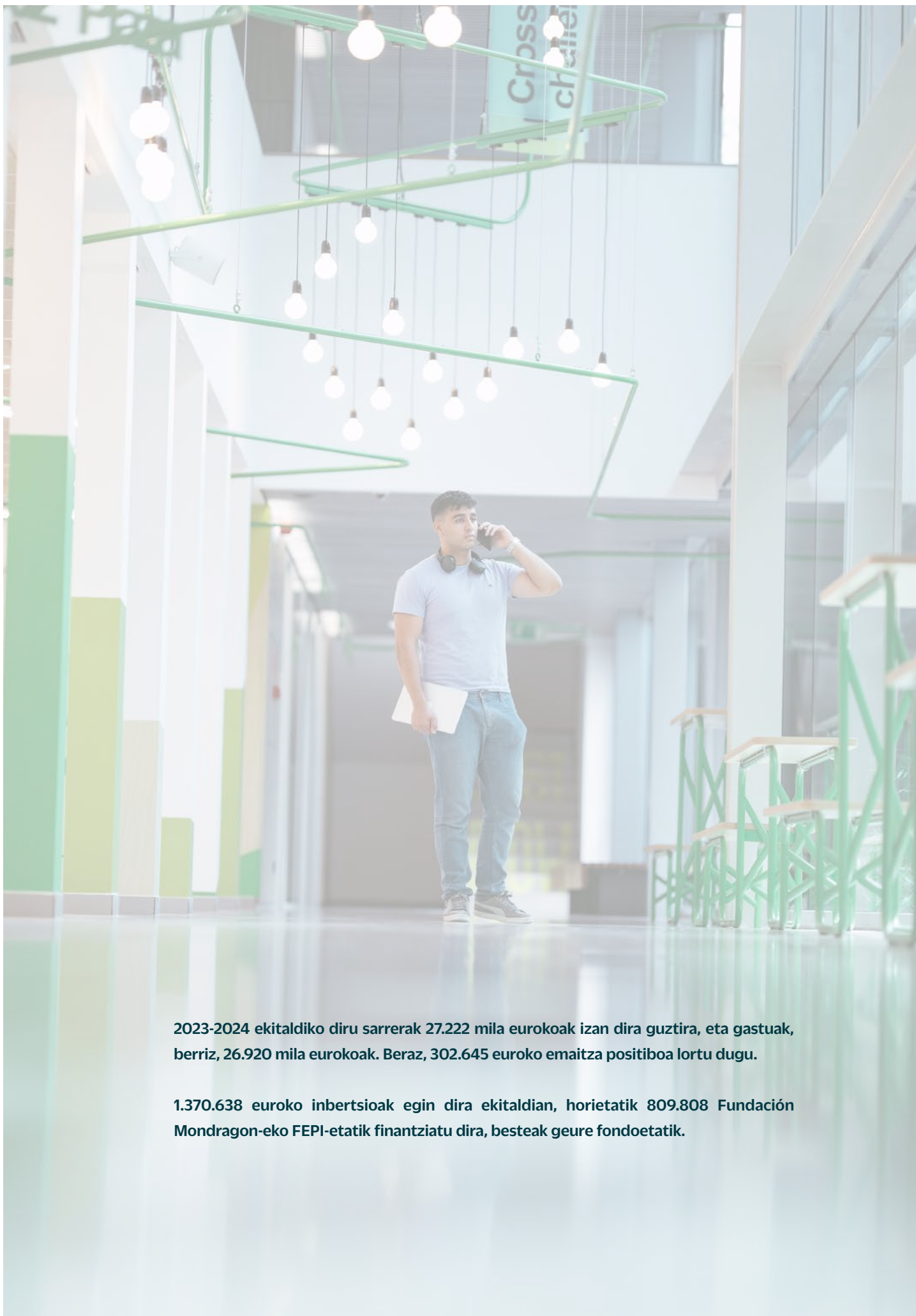
- “Factores clave para la competitividad de las empresas tecnológicas de servicios avanzados- T-KIBS” (Zerbitzu aurreratuetako enpresa teknologikoen lehiakortasunerako funtsezko faktoreak T-KIBS). Estibaliz Hernandez Eleno. 2023/11/21.
- “Developing relationships between corporations and startups through public-private collaboration: a Basque Case Study”. Liher Pillado Arbide. 2024/04/12.
- “Circuitos económicos del sector solidario presentes en la cultura de comunidades de Comalcalco, Tabasco, México” (Sektore solidarioaren zirkuitu ekonomikoak, Comalcalco, Tabasco eta Mexikoko komunitateen kulturaren daudenak). Gerardo Gordillo. 2024/04/22 Online.
- “Trama kooperatiba ehuntzen: Arrasateko Kooperatibak haustura ekosozialaren eta subjektibotasun neoliberalaren garaian. Azterketa Sozio-metabolikoak”. Jokin Bergara Eguren. 2024/05/17.
- “Servicios posventa basados en datos industriales: digitalización, monetización y ciclo de vida del dato” (Datu industrialetan oinarritutako saldu osteko zerbitzuak: digitalizazioa, monetizazioa eta datuaren bizi zikloa). Gorka Mendizabal Arrieta. 2024/07/12.
- “Customer data monetisation: an in-depth analysis of strategies, economic viability, and implementation in the retail industry. A case study in Eroski”. Maider Elorza Iturbe. 2024/07/16 Online.





5. EGOERA EKONOMIKO ETA FINANTZARIOA





2023-2024 ekitaldiko diru sarrerak 27.222 mila eurokoak izan dira guztira, eta gastuak, berriz, 26.920 mila eurokoak. Beraz, 302.645 euroko emaitza positiboa lortu dugu.

1.370.638 euroko inbertsioak egin dira ekitaldian, horietatik 809.808 Fundación Mondragon-eko FEPI-etatik finantziatu dira, besteak geure fondoetatik.



6. PERTSONEN GARAPENA ETA KUDEAKETA EREDUA



Fakultateko negozioen jarduera gero eta handiagoak proiektu hau ahalbidetzen duen giza taldearen hazkundera ekarri du, bai maila kuantitatiboan bai maila kualitatiboan, horien gaitasunei eta profil profesionali dagokionez. Hala, 192 bazkide eta lan kontratadunekin eta kolaboratzaile askorekin itxi genuen 2023-24 ikasturtea. 2022-23 ikasturtean zehar 44 pertsona kontratatu ziren, eta horrek 12 pertsonako gehikuntza garbia ekarri zuen aurreko ikasturtearen aldean.

Pertsona berriak Fakultatean sartzeko behar horrek pertsonak erakartzeko, kaptatzeko eta hautatzeko prozesuetan lan egiten jarraitzea behartzen gaitu. Hautagaiei eskaintzen diegun balio proposamena landu dugu bereziki, horixe egiten baita gero eta konplexuagoa eta lehiakorragoa den lan merkatuan.

Ikasturtean zehar egindako jardueri dagokionez, aipatzekoa da pertsonen garapen prozesuetan egindako lana. Ildo horretan, Fakultateak garapen profesional eta pertsonaleko eredu baten alde egiten jarraitzen du, Fakultateak bere erronka estrategikoak gauzatzeko behar dituen profil profesionalen bilakaeran oinarrituta. Garapen hori pertsonen eta arduradunen arteko garapen elkarriketetarako tresnan oinarritzen da, helburu pertsonalak definitzeko asmoz; betiere negozioen helburuekin lerrotatuta. Era berean, lan esparru malgua garatzen jarraitzen dugu, eta hori pertsonen konfiantzan eta autonomian oinarritzen dugunez, produktibitatea eta kontziliazioa hobetu, eta lanaren antolaketa optimoa ahalbidetzen dugu.

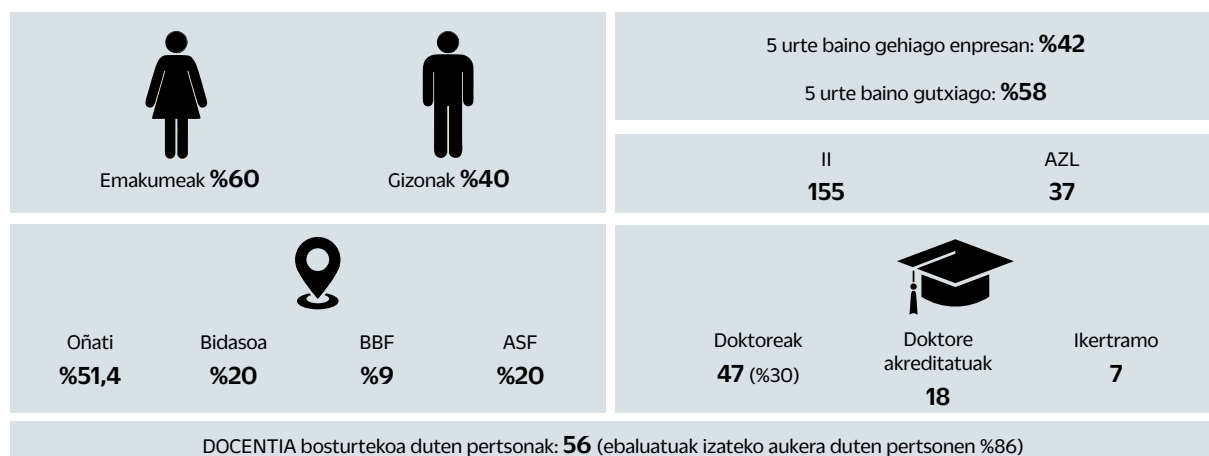
Ezinbestekoa da irakasle eta ikertzaileen Trebakuntza Zientifikoko Planaren garapena aipatzea. Urte anitzeko plan horrek nabarmen handitu du berori osatzeko ordu kopurua, bai eta parte hartzen duten pertsonen kopurua ere. Gainera, beste lan kultura bat ari da finkatzen, non ikerketa zientifikoak espazio garrantzitsua duen. Egindako jardueren ondorioz, 6 irakasle eta ikertzailek doktore tesia amaitu zuten, eta ikertarte bat, Unibasqen 3 akreditazio eta inpaktu handiko argitalpen kopuru handia lortu ziren.

Enpresagintzaren balioen sozializazio eta bizipen prozesuak bere ibilbidea egiten jarraitu du, #PiztuEnpresagintza proiektuaren bidez. Ikasturte honetan, gure proiektu sozioenpresarialaren oinarri den balio bakoitzari erantzungo dion lidergo eredu bat lantzeari eman zaio garrantzia.

Kudeaketa ereduaren ikuspegitik, kooperatibak AUDIT eta UNE 166.002 arauetan oinarritutako kalitatearen kudeaketa sistema indartzen jarraitu du, barneko eta kanpoko auditorien bidez balioztatuta. Eta irakaskuntza eta ikerketa jardueraren akreditazioari dagokionez, Mondragon Unibertsitatearen DOCENTIA (13 pertsona ebaluatu dira, 56 guztira) eta Unibasqeko ikertarte eta unibertsitate pribatuko irakasleen akreditazioa programetan parte hartu da. Fakultatearen digitalizazioan jauzi kualitatibo bat emateko helburuarekin, kudeaketa-kargu berri bat sortu da: kudeaketa-ereduaren eta eraldaketa digitalaren arduraduna.

Amaitzeko, aipatu behar dugu V. Berdintasun Plana onartu dela eta enpresak bere jardueraren bidez sortzen duen karbono aztarna murriztea helburu duen MU Campus Zirkularra proiektuan parte hartu dela. Karbono aztarna hori murrizteko funtsezko elementuak Oñatiko campusean plaka fotovoltaiakoak ezartzea eta Enpresagintzako kolektiboaren mugikortasunaren lehen azterketa egitea izan dira.

ENPRESAGINTZA FAKULTATEA 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

ENTITATE LAGUNTZAILEA

