



Mondragon Unibertsitatea

2020

- Abian da MONDRAGONen 2017/2020rako euskararen plan estrategikoa.
- Bexen Cardio se alía con la china Jiangsu Rixin ME.
- Osartenek eta Kaikuk bate gin dute kolesterola murrizteko.
- Gaztenpresak 386 enpresa sustatu ditu 2016an.



www.tulankide.com

MU se proyecta al futuro desde sus señas de identidad cooperativas con nuevos retos, sueños y objetivos.

Intercooperación

Ondoan, LKS Ingeniería, Ategi y MSI lanzan el proyecto MISE SE.

Lanki Ikertegia

Los retos de la gobernanza cooperativa.

Opinión

A propósito de la Industria 4.0.

Etorkizuneko Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitateak finkatu ditu dagoeneko hemendik eta 2020ra arteko erronka nagusiak. Bere ezaugarri propioetatik abiatuta jauzi bat egingo du datozen lau urteotan MUK. Proiektzio horren zehaztasunak aztertzen ditugu zenbaki honetan.

30



- 30 Mondragon Unibertsitatea 2020.
- 32 Elkarrizketa: Begoña Pedrosa, HUHEZIKo dekanoa.
- 34 Los retos estratégicos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.
- 36 Elkarrizketa: Lander Beloki, Enpresagintza fakultateko dekanoa.
- 38 Elkarrizketa: Jose Mari Aizega, Director general de Basque Culinary Center.
- 40 Fakultateak barrutik.
- 42 Errektore Kontseiluaren kideen testigantzak.

4 Kooperatibetako berriak

Secciones

- 44 Intercooperación | MISE Servicios Energéticos.
- 46 Lanki Ikertegia | Los retos de la Gobernanza Cooperativa.
- 47 Vascos universales | Nicanor Zabaleta, el mejor arpista del siglo xx.
- 48 Colaboraciones | Personas, liderazgo, participación y futuro.
- 50 Colaboraciones | A propósito de la Industria 4.0.
- 52 Seguridad y salud laboral | A vueltas con el papel del Servicio de Prevención.
- 54 Mundukide | Eman minutu bat eguneru.
- 55 Elkarrizketa | Susana Otegi, Responsable de Promoción y Desarrollo de Oiarso, Bexen Medical.
- 56 Euskaralan | Ederlan hizkuntza ohiturak aldatzeko prest.
- 58 LagunAro | LagunAro EPSV en números.
- 59 Web 2.0 | BilbAPP
- 60 Pertsonaia | Aritz Egea, Goi Eskola Politeknikoko irakaslea.



Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Aita José Mª Arizmendiarrietak
1960ko irailean sortutako aldizkaria.

argitaratzailea

OTALORA. Azatza.
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406.
tulankide@mondragoncorporation.com

zuzendaria

Javier Marcos
(jmarcos@mondragoncorporation.com)

erredakzio kontseilua

Kideak:

Javier Goienetxea
Carlos Sarabia
José Antonio Ajuria
Joxean Alustiza
Ander Toña
Cristina Rodriguez
Susana Azpilikueta
Iñigo Iñurrategi
Maitane Puebla

diseinua eta maketazioa

Josán Martínez Esquiroz

erredakzioa

Arteman Komunikazioa
(Gorka Etxabe, Usoa Agirre,
Rosa Mondragon)

inprimatzailea

Mccgrahics S. Coop.

erakunde laguntzaileak

LABORAL 
kutxa

©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



GIZATASUNA
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

Los retos de Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea ya está inmersa en los retos de su plan estratégico 2017/2020. Se trata de la universidad más joven del espacio universitario vasco, con apenas dos décadas desde su constitución, –el pasado 30 de mayo se cumplió el vigésimo aniversario de su reconocimiento oficial– que ha tenido un gran desarrollo desde entonces y que ha logrado proyectarse a la sociedad como una institución educativa innovadora, próxima a la empresa, *euskaldun* y cooperativa. Ahora, tras la reflexión y aprobación de sus estrategias para el próximo cuatrienio, que repasamos en este número de la revista, se pretenden sentar los cimientos de una nueva etapa en la que aspectos como apertura internacional, innovación educativa, formación dual, emprendimiento o ecosistema del conocimiento cobrarán un nuevo significado. Y todo ello para formar jóvenes y transferir conocimiento que permita desarrollar empresas sostenibles y competitivas.

Mondragon Unibertsitatea es un proyecto diverso. Un proyecto educativo en el que confluyen cuatro facultades (Humanidades y Ciencias de la Educación, Empresariales, Escuela Politécnica Superior y Ciencias Gastronómicas) cada una de ellas con una identidad y experiencia propia pero que comparten una serie de desafíos y estrategias que han puesto en común, aguas arriba, en beneficio del conjunto.

Mondragon Unibertsitatea es un proyecto ambicioso. Que pretende dar un salto significativo en su desarrollo sobre la base de la apertura internacional y el impulso a la presencia en nuevos mercados. Que quiere seguir impulsando la palanca de la innovación, tanto en su modelo educativo, disruptivo y práctico, basado en “aprender haciendo”, como en sus líneas de investigación ligadas al ámbito empresarial con el marchamo de la “aplicabilidad”. Un proyecto que se fija nuevas metas en la relación de sus alumnos con el mundo de la empresa, dando un nuevo impulso a la formación dual con experiencias realmente

pioneras y potenciando la capacidad emprendedora de sus estudiantes. Un proyecto que apunta a convertirse en piedra angular del ecosistema de conocimiento que MONDRAGON está pergeñando para responder a los nuevos retos tecnológicos y sociales de este tiempo.

Mondragon Unibertsitatea es un proyecto cooperativo. Una universidad cooperativa con un fuerte compromiso de transformación social, concretado en su modelo participativo cuyos protagonistas son, a partes iguales, el profesorado, el alumnado y las empresas colaboradoras.

Mondragon Unibertsitatea es un proyecto que apunta a convertirse en piedra angular del ecosistema de conocimiento que MONDRAGON está pergeñando para responder a los nuevos retos tecnológicos y sociales de este tiempo.

Un proyecto colectivo de futuro con una clara vocación humanista, que trata de educar a sus estudiantes en los valores de la cooperación y el trabajo, y que está comprometida con nuestro entorno.

Y Mondragon Unibertsitatea es un proyecto adaptado. Que aspira a acomodarse con naturalidad a este tiempo global, de cambios continuos y cada vez más acelerados, de multiculturalidad, de miradas poliédricas e interpretaciones complejas, de ciudadanos digitales. Y un proyecto que pretende adecuarse a los nuevos perfiles profesionales que necesitan las empresas –de la propia corporación y del conjunto de la sociedad– de hoy y del futuro.

En definitiva, un nuevo impulso para proyectar Mondragon Unibertsitatea hacia 2020 desde sus señas de identidad y sus valores, y de esta manera, seguir contribuyendo a formar personas que sean capaces de generar progreso para la sociedad en el futuro. □

Euspot-ek marka guztiak gainditu ditu aurten

Mondragon Unibertsitateak, Arizmendi Ikastolak, Foru Aldundiak, Aretxabaletako Udalak, MusicLibrary-k eta Arteman Komunikazio agentziak antolatuta, euskarazko sormena bultzatzea du helburu Euspot lehiaketak.

Euspot, euskarazko sormena bultzatzeko helburua duen lehiaketak seigarren edizioa bete du aurten eta modu onean ospatu du, izan ere orain arteko ediziorik oparoena izan da, kantitate zein kalitatean.

Euspot lehiaketaren seigarren edizioan berdintasunaren eta integrazioaren aldeko spot onenak saritu dira, beti ere euskarazko sormena bultzatuz.

2017ko edizioan 51 spot aurkeztu dira, horietatik 18 urtetik gorakoak 20 izan dira

eta beste 31 lan 18 urtetik beherakoak.

Hedapen geografikoa ere oso zabala izan da.

Hala, Euskal Herri osotik iritsi dira lanak aurten Euspot-era, Euskal Herriko proiektu bilakatu da; hizkuntzak, euskarak batetik, eta ikus-entzunezko hizkuntzak bestetik, herriak eta hiriburuak batu ditu, lurralde historikoak elkartu, eta euskaraz, sormenak, mugarik ez duela erakutsi da beste behin. Publizitatea, sormena eta euskara uztartzen dituen Euskadiko erreferentziazko spot lehiaketako aurtengo gaia *Aniztasunak*

aberastu egiten gaitu izan da.

Sari banaketa, pasa den maiatzaren 11an egin zen Aretxabaletako Arkupe kultur etxean eta aretoa jendez bete zen irabazleen izenak zeintzuk diren jakiteko eta lanak txalotzeko. Ekitaldi irekia izan zen eta euskal panoramako bi aktore ezagunek aurkeztuko zuten; Iker Galartzak eta Aitziber Garmendiak, beti ere umore puntua galdu gabe. Horrez gain, lehiaketan aurkeztutako 51 iragarkietatik epaimahaiak aukeratutako 20 finalistak ikusi ahal izan ziren bertan. □

MONDRAGON y CESCE refuerzan su colaboración en la expansión internacional

El apoyo de CESCE ayudará a aumentar las exportaciones de las cooperativas de la Corporación MONDRAGON.

Los presidentes de Corporación MONDRAGON y CESCE, Iñigo Ucin y Jaime García-Legaz, se reunieron en la sede de la Corporación en Arrasate con el fin de ampliar la colaboración entre ambas instituciones.

Se prevé que el importe de las exportaciones aseguradas por CESCE superen los 900 millones de euros.

En este encuentro participaron también el presidente de MONDRAGON Internacional, Oskar Goitia y el director del Área de Operaciones por Cuenta Propia de CESCE, Luis Antonio Ibañez.

La Corporación ha renovado durante 2017 y 2018 el contrato con CESCE para



las 65 pólizas que tienen en validez legal y el apoyo de la empresa aseguradora que ayudará a aumentar las

exportaciones de las cooperativas aseguradas por CESCE a más de 900 millones de euros. □

MONDRAGONek Kongresua egingo du uztailaren 5ean

Aurtengo hitzordua jarrita dago, uztailaren 5ean egingo baita Donostiako Kursaallean 2017ko MONDRAGONen Kongresua.

15:30ean hasiko da ekitaldia eta bertara daude deituta MONDRAGON osatzen duten kooperatiba guztien 650 ordezkariak.

Aurtengo edizioan, aurrekoan ez bezala, ez da ponentziarik aurkeztuko eta gai ordena honako izango da: Kongresuaren hasiera eta berau burutzeko argibide orokorrak; kooperatiben sarrera berrestea; Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea; Batzorde Iraunkorraren gestio txostena; eta Kontseilu Orokorreko gestio txostena.

Dagoeneko, Kongresurako dokumentazioa ordezkari guztiei bidali zaie.





IK4-Ikerlan incrementa un 5,5% su facturación procedente de proyectos de I+D+i con empresas

IK4-Ikerlan obtuvo el año pasado 11,5 millones de euros de los proyectos de I+D+i desarrollados con empresas, un 5,5 % más que en 2015. El centro tecnológico ha presentado los datos en su asamblea general, celebrada el pasado 18 de mayo, en Arrasate-Mondragón.



48 proyectos de investigación

Los proyectos de desarrollo con empresas supusieron en 2016 el 55,6 % de los ingresos totales del centro, que ascendieron a 20,7 millones de euros, un 6,7 % más que en 2015.

El director general de IK4-Ikerlan, Marcelino Caballero, mostró su satisfacción por estos resultados: "2016 ha sido un año muy positivo en el que hemos conseguido aumentar nuestra actividad de I+D+i con empresas, lo que demuestra que nuestro esfuerzo por el *expertise* tecnológico está dando sus frutos a la hora de resolver los retos reales de las compañías", ha valorado.

Por otro lado, el 39,2% de los ingresos del centro durante el año pasado (8,2 millones) provino de las convocatorias de diversas administraciones públicas (Diputación Foral de Gipuzkoa, Gobierno Vasco, Administración General del Estado y Europa) para financiar proyectos de investigación. El 5,2 % restante (un millón de euros) tuvo su origen en otras fuentes.

Reconocimiento europeo

Otro apartado que ha aumentado de forma notable es el de la facturación proveniente de los proyectos europeos, que permiten al centro avanzar en su especialización tecnológica y colaborar con las entidades de referencia en el ámbito europeo.

En 2016 se obtuvieron por esta vía de los proyectos europeos 2,9 millones de euros, cifra que supera en un 19,3 % la del ejercicio anterior.

El aumento de la actividad de IK4-Ikerlan se ha reflejado en los resultados de su investigación. El centro participó el año pasado en 48 proyectos de este tipo, trabajando en colaboración con otros centros de la alianza IK4 a la que pertenece y otros agentes de la RVCTI. Sus investigadores publicaron 39 artículos científicos y llevaron a cabo 47 ponencias en congresos. Asimismo, se registraron seis nuevas patentes.

Con el objetivo de reforzar su cooperación con otras entidades, el centro firmó dos nuevos acuerdos de colaboración: por un lado con Tecnum, la escuela de ingenieros de la Universidad de Navarra, para investigar en el ámbito del internet de las cosas y, por otro, con la Universidad del País Vasco, con la intención de avanzar en el ámbito del control avanzado.

Plan de Especialización Tecnológica

En 2016, el centro definió su nuevo Plan de Especialización Tecnológica, que apuesta por la formación de investigadores de alto nivel (actualmente el centro cuenta con 48 tesis doctorales en marcha) y determina las apuestas tecnológicas de investigación para los próximos cuatro años. □

IK4-Ideko desarrolla un nuevo concepto de robots

El proyecto europeo Coroma, liderado por IK4-Ideko, busca desarrollar un nuevo concepto de robots con capacidad para realizar múltiples tareas industriales.



Este proyecto busca desarrollar un nuevo concepto de robots industriales inteligentes, modulares y flexibles, con capacidad de ejecutar múltiples procesos y fabricar piezas metálicas y de materiales compuestos para sectores tan exigentes como la aeronáutica, la construcción naval o la generación de energía.

La modularidad del sistema robótico Coroma permitirá adaptarlo a los requisitos específicos de diferentes empresas manufactureras.

Para conseguirlo, se dotará al sistema de una interfaz simple con el objetivo de que los robots reciban comandos básicos que requieran un esfuerzo de programación mínimo al operador humano. El equipo técnico trabajará para lograr que el diseño de la interfaz humano-robot sea de rápida programación.

También se llevará a cabo una optimización de los procesos para que el sistema robótico sea consciente y reactivo a la condición del proceso.

La iniciativa, que comenzó a fines del pasado año 2016 y concluirá en octubre de 2019, contará con la participación de un total de 11 empresas, 2 centros de investigación y 3 universidades procedentes de siete países diferentes. □

Mondragon Unibertsitatea amplía su oferta académica

La irrupción de la llamada Industria 4.0, la atracción, captación y desarrollo del talento, las ingenierías de la salud y la innovación en la industria audiovisual, son algunos de los perfiles que la universidad comenzará a desarrollar a partir del año que viene.

Para responder a estas necesidades que reclama la industria y la empresa en general, Mondragon

Unibertsitatea ha diseñado una oferta académica a partir del próximo curso que incluye, entre otros títulos, formación en

dichos perfiles, con la que se cumplen las necesidades detectadas y requeridas por la empresa. □

Títulos oficiales

Industria 4.0 e ingenierías Escuela Politécnica Superior

El Grado en Ingeniería Mecatrónica es el primer título que se imparte en Euskadi que aglutina en una misma titulación tres áreas de conocimiento hasta ahora separadas pero con necesidades comunes en las empresas: la mecánica de la máquina, la electrónica y la informática y que cubre una necesidad muy importante de formación en industria 4.0 en Euskadi. El título está dirigido tanto a alumnos de ciclos formativos de grado superior como a estudiantes de bachillerato, pero con distintos itinerarios. El estudiante que provenga de ciclos formativos cursará 3 años de grado superior, ya que por las competencias adquiridas en los estudios previos tendrá un reconocimiento equivalente a un año lectivo mientras que el alumno de bachillerato lo cursará durante 4 años. El título se desarrolla bajo el modelo de formación dual.

Máster Universitario en Tecnologías Biomédicas Escuela Politécnica Superior

El segundo título oficial que la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea pondrá en marcha el próximo curso es el Máster Universitario en Tecnologías Biomédicas, que permitirá a los alumnos profundizar en el conocimiento de ingeniería aplicados al campo de la biomedicina. El objetivo del máster es formar un perfil de expertos capaces de diseñar, desarrollar, innovar y mantener diversos dispositivos médicos de diagnóstico y tratamiento, cada vez más frecuentes en entornos sanitarios.

Los proyectos desarrollados por los alumnos, siempre a demanda de las empresas, tendrán carácter anual y darán como resultado un producto o servicio que se podrá seguir desarrollando en el segundo curso a través del Trabajo Fin de Máster. Además, el máster incluye cada

semestre viajes de aprendizaje con estancia en hospitales y empresas del sector.

Máster Universitario en Ingeniería Industrial, especialidad en Electrónica Industrial Escuela Politécnica Superior

Se trata de una nueva especialidad del Máster Universitario en Ingeniería Industrial, concretamente de la especialidad en "Electrónica Industrial". El Máster en Ingeniería Industrial se imparte tanto en Arrasate como en Orona-Ideo y ofrece tres opciones de especialización: Mecánica Estructural; Materiales y Procesos; y Electrónica Industrial. Esta última especialidad es completamente nueva y se oferta por primera vez, y en exclusiva, en el campus Orona-Ideo.

Máster en Gestión del Talento Facultad de Empresariales

A partir del curso próximo, la oferta de Mondragon Unibertsitatea se completará con un Máster Oficial en Gestión Estratégica del Talento que será impartido por la Facultad de Empresariales de la universidad. La forma de gestionar los equipos humanos en las organizaciones está cambiando hacia modelos de gestión que sitúen a las personas en el centro como elemento diferencial en el mercado y como factor de competitividad.

En este contexto nace el Máster en Gestión Estratégica de la universidad cuyo objetivo es proporcionar las competencias necesarias para diseñar, implantar y gestionar proyectos estratégicos de desarrollo de las personas en las organizaciones. El nuevo rol necesita potenciar las habilidades de liderazgo, tener una visión estratégica y de negocio, y saber qué modelos de gestión y qué tendencias son adecuadas.

Títulos propios

Máster en Automatización Industrial

Escuela Politécnica Superior

Por su parte, el Máster en Automatización Industrial es un título propio con el que la universidad ha apostado por diseñar una titulación muy alineada con una demanda creciente por parte de las empresas de perfiles con los conocimientos y las habilidades prácticas necesarias para poder integrar en las empresas los diferentes elementos de la Automatización Industrial. Se trata de un título de un año con prácticas remuneradas desde el primer día y que cubrirá un perfil que abarca el diseño del desarrollo, el mantenimiento de máquinas y procesos industrial, los montajes y el mantenimiento. El máster cuenta con la colaboración de grandes empresas industriales que permitirán a los estudiantes hacer sus prácticas en ellas.

El Máster Profesional en Innovación Audiovisual Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Por su parte, la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea añadirá a su oferta académica un nuevo postgrado, que responde al desarrollo y la innovación que se ha vivido en la última década en la industria audiovisual, debido principalmente al desarrollo digital de la misma. Así, el objetivo de este postgrado, que se impartirá en castellano, es formar a personas para que sean capaces de dominar la innovación audiovisual digital desde diferentes perspectivas, como la creación, la financiación, la gestión o el desarrollo de nuevos proyectos digitales audiovisuales que dan lugar a nuevas oportunidades de negocio.



Alecop es reconocida por su aportación al cooperativismo en Colombia

El reconocimiento ha sido para Alecop S. Coop. Sucursal Colombia por su aporte al cooperativismo y a la economía solidaria en la región de Huila, Colombia.

El pasado 19 de mayo, en el marco de *XII Encuentro Internacional De Economía Solidaria* celebrado en la ciudad de Neiva-Huila, Colombia, Alecop Sucursal Colombia fue reconocida con la Orden al mérito solidario *José Ramiro Becerra Sterling* en la Categoría de Cooperante, concedido por ASOCOPH-Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila, por su contribución al mejoramiento de la calidad y productividad educativa de las instituciones educativas en el departamento del Huila.

ASOCOPH es la organización gremial que representa, promueve e integra a las entidades de la economía solidaria del departamento del Huila, bajo los preceptos de la doctrina del cooperativismo. Cumple una labor formación y liderazgo empresarial cooperativo y solidario en el Huila, en esta labor la avalan sus asociadas en los sectores de ahorro y crédito, educación, transporte, salud, servicios profesionales y generales, servicios de seguros y exequiales, fondos de empleados y trabajo asociado.

Alecop S. Coop. Sucursal Colombia, fundada en 1997, es la empresa de la

Corporación MONDRAGON que lidera el desarrollo de Proyectos Educativos y Sociales en Colombia. Este año Alecop Sucursal Colombia cumple 20 años en Colombia, formando parte de Alecop Group, quien cuenta con más de 50 años de experiencia en proyectos educativos internacionales de consultoría, ingeniería educativa, alternancia formación-estudio y trabajo, desarrollo de contenidos formativos TIC y fabricación de equipamiento didáctico.

Colaboración con instituciones educativas

ASOCOPH y Alecop, vienen colaborando con el fin de implementar y afianzar la mejora de la calidad y productividad educativa en



las instituciones educativas públicas del departamento del Huila, a través de diferentes proyectos entre los que destacan: red colegios de calidad, aulas curriculares, implementación de plantas para el procesamiento de lácteos y frutas en instituciones educativas, emprendimiento solidario, etc... □

ASOCOPH y Alecop, vienen colaborando con el fin de implementar y afianzar la mejora de la calidad y productividad educativa en las instituciones educativas públicas.

Fagor Ederlan, General Motors-en urteko hornitzailea

Kooperatibak berrikuntza teknologiko, kalitate eta zerbitzu ezin hobeari esker Ipar Amerikako konpainiaren onspena jaso du. General Motorsek 6.300 hornitzaile ditu.

Fagor Ederlanek joan den martxoaren 31n *2016ko hornitzaile saria* jaso zuen General Motorsen (GM) eskutik. Iparramerikako automobil ekoizlearen aitortpena jaso du automoziorako osagarri eta modulu hornitzaile gisa Fagor Ederlanek egindako berrikuntza teknologikoaren eta kalitate eta zerbitzuaren izenean. Gainera, aipamen berezia jaso du euskal kooperatibaren Borjako lantegiak.

Orlondon (Florida, AEB) egin zen ekitaldia; kudeaketa parametro guztietan eskakizun zorrotzak betez, urtero bikaintasun, berrikuntza eta kalitate nabarmenak lortzen dituzten hornitzaileei ematen zaien sari honen 25. urteurrena ospatzea zen helburua. "Industriako hornitzaileerik trebeenak ezagutu eta lankide izateko pribilegioa dugu", "zuekin dugun elkarlanaren balioaren bidez, gure

bezeroek eskatzen duten ibilgailu, zerbitzu eta esperientzia eskainiz jarraituko dugu" izan ziren GMko zuzendariorde Steven Kiefer-ek gidatutako hitzaldiko esaldietako batzuk.

Ekitaldian, GMren 6.300 hornitzaileen artean nabarmengarri ziren 15 herrialdeetako 118 enpresa izan ziren. Saria Javier Egurcegui Fagor Taldeko Merkatu zuzendariak eta Gumaro Rivera Fagor Ederlan USAko salmenta zuzendariak jaso zuten (argazkian).

Ford-ek ere Fagor Ederlan saritu

Bestalde, Fagor Ederlan finalista izan zen *Ford Annual World Excellence Awards* sarietan, "Aitortza Berezia"-ren kategorian. Ekitaldia pasa den maiatzaren 16an egin



zen, Henry Ford museoan, Dearbornen (Michigan, Estatu Batuak), eta bertan 150 enpresa elkartu ziren guztira, tartean Gipuzkoako kooperatiba.

Sari hauekin Forden hornitzaileek hainbat alderditan lortutako bikaintasuna aitortzen da, hala nola kalitatean, zerbitzuan, berrikuntzan, lehiakortasunean eta aniztasunean. □

Etorkizuneko informatikariak formatuko dituzte Arizmendi Ikastolak eta Mondragon Unibertsitateak

Datorren ikasturtetik aurrera, era integralean, erdi ziklotik, goi ziklora edo eta unibertsitatera bitarteko informatika ikasketak egin nahi duten ikasleek ikasketak burutzeko aukera izango dute. Arizmendi Ikastolak eta Mondragon Unibertsitateak elkarlanean eskainiko dute ziklo osoa. Aurreikusten da informatiko arloko 3.000 profesional kualifikatu beharko direla 2020an Euskadin.



Mondragon Unibertsitatearen eta Arizmendi Ikastolaren interkooperazioari esker, datorren ikasturtetik aurrera Debagoieneko gazteek ikasketa aukera berria izango dute Informatika arloan. Aurkezpenean izan ziren: Edurne Erauskin Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketako arduraduna; Beñat Irazabal, Arizmendi Ikastolako Informatika irakaslea; Iñaki Velez de Mendizabal, Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko Informatika arduraduna; eta Gorka Aretxaga, Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko Lanbide Heziketako arduraduna.

Gizartea azken urteetan, eta batez ere etorkizunera begira informatikariaren profila eskatzen dihardu. Bada, profesional

horiek formatzeko asmotan, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketak eta Mondragon Goi Eskola Politeknikoak bat egin dute hezkuntza eskaintza osoa aurkeztuz. Bide integrala izango da. Alegia, aurrerantzean informatika arloan zerotik hasita gradura arteko bidea egin ahal izango da Debagoienean.

Ohiko bidea DBH bukatu, batxilergoa egin eta gero unibertsitatera egindakoa izan da; orain, berriz, toki berera iristeko beste bide bat eskainiko dute Arizmendi Ikastolak eta MUK: erdi mailako zikloan hasi, goi mailako ziklora pasatu eta unibertsitatean jarraitu. Bide honetan, lehen ez bezala, gaur egun ez dago ez sarrera frogarik ez beste era bateko oztoporik ere. Edurne Erauskinen adierazi zenez aurkezpenean, "orain arteko

bideak zein berriak, biek, helmuga bera izanik, batak gehiago erantzuten dio teoriarik, askotariko ezagutzan eta abstrakzio mailan gustura aritzen den ikasleari, eta horrek seguruenik, batxilergoko bidea aukeratuko du. Manipulazioan, praktikotasunean, errazago aritzen denak, berriz, lanbide heziketakoa aukeratuko du".

Dualtasunaren eskaintza

Lanbide Heziketak betidanik izan du harreman estua enprekin. Gaur egun, are gehiago. Dualaren eskaintza horren lekuko da. Era berean, aurkeztutako proposamenak badu beste balio erantsi bat. Ikaslea urtez urte, zikloz ziklo, murgilduta egongo da informatika munduan. Ikasleek urte batetik bestera sakontzeko asmoz egingo dute aurrera, bakoitzak bere helmugarekin topo egin arte, erdi mailako zikloan, goi mailakoan edo unibertsitatean.

Kontuan hartu behar da, gainera, ziklo bakoitzaren amaieran titulu bat izango dutela, eta horrek lanbidea ahalbidetu edota erraztuko diela. Beraz, lana eta ikasketa bateragarriak izango dira. □

La consejera de Trabajo y Justicia, María Jesús San José, en MONDRAGON

La consejera de Trabajo y Justicia, María Jesús San José, se acercó en marzo hasta Arrasate-Mondragón para conocer de primera mano la realidad del grupo cooperativo. La consejera fue recibida por el presidente de MONDRAGON, Iñigo Ucin, quien detalló los rasgos esenciales que distinguen al grupo, así como sus planes a medio y largo plazo.

La Consejera explicó a los responsables de MONDRAGON el compromiso del Departamento de Trabajo y Justicia que dirige de abordar durante esta legislatura el *Anteproyecto de Ley de Cooperativas*, para poder enviarlo al Parlamento Vasco a lo largo del primer semestre de 2018.

Asimismo, pormenorizó los planes

respecto a la Economía Social de Euskadi, "un referente a nivel internacional, como entidades responsables, emprendedoras, que generan empleo de calidad y que, además, han demostrado ser resistentes en periodos de crisis". Unos planes que pasan por el impulso a la creación de nuevas empresas y al desarrollo de las ya existentes, facilitando la constitución de consorcios y redes de cooperación para reforzar su capacidad de actuación.

Previamente, la consejera San José visitó Fagor Arrasate, donde conoció in situ sus instalaciones, así como los proyectos de futuro de la cooperativa guipuzcoana.





HUHEZI celebra su 40 aniversario con Richard Gerve

El experto en educación pronunció una conferencia ante 700 personas con motivo del 40 aniversario de la facultad.



La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragón Unibertsitatea, celebra este año su 40º Aniversario. Entre las actividades para conmemorar este hito destaca la ponencia que ofreció el experto en educación e innovación Richard Gerver en Arrasate ante 700 personas.

La conferencia titulada: *Education: the simple thinking behind a complex future* (Educación: el pensamiento simple ante un futuro complejo), analizó entre otros los siguientes temas: cómo y por qué aprendemos tan eficazmente de niños y la necesidad de reconquistarlo; la

diferencia crítica entre cambiar realmente la educación o hacerla más eficiente; la necesidad de repensar el significado de *inteligente*; ¿qué comportamientos, habilidades y atributos necesitan los niños para prosperar en un mundo cambiante y cada vez más impredecible?; la importancia de desarrollar valores claros, una visión fuerte y el comportamiento consistente de los educadores; la necesidad de desarrollar la resiliencia o cultivar una cultura de supuesta excelencia...

Las personas que se congregaron en el teatro Amaia, aplaudieron las aportaciones que Gerver hizo sobre el actual sistema educativo y sobre los retos de futuro. En su exposición, realizó un repaso de la evolución que ha vivido el sistema educativo subrayando que durante los 40-50 últimos años las necesidades de la sociedad han cambiado y, en consecuencia, el sistema educativo ha tenido que ir adaptándose a esa nueva situación.

En su comparecencia ante los periodistas, elogió el modelo de Mondragón Unibertsitatea basado en el aprendizaje a



Richard Gerver (Londres, 1969), es uno de los máximos exponentes de la innovación en educación a nivel mundial. Gerver es un referente mundial

en educación, liderazgo e innovación y actualmente uno de los máximos inspiradores en el mundo educativo y de las organizaciones. Sus conocimientos abarcan temas tales como la gestión del cambio, la transformación cultural en las organizaciones y la creatividad e innovación. Gerver aboga por adaptar el sistema educativo a las necesidades actuales de los alumnos/as, muy en la línea del proyecto educativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragón Unibertsitatea.

través del trabajo en equipo y en el desarrollo de habilidades y competencias que se diseñan especialmente teniendo en cuenta las necesidades del mercado y el desempeño de la actividad profesional. □

Lea Artibai Ikastetxea 60 urtez etorkizuna eraikitzen

Lea Artibai Ikastetxea 1957an hasi zen prestakuntza teknikoa eskaintzen eta gaur egun eskualdeko erreferentzia bilakatu da. Urte horietan guztietan 550 jarduera ekonomiko martxan jartzen lagundu du Ikastetxeak.

Lea Artibai Ikastetxeak bere inguruaren agente garaitzailea zerotik, bezeroei kalitatezko prestakuntza eskaintzen hasi zen hurbileko enpresa eta erakundeekin beharrezkoak diren harremanak garatuz.

Orain 60 urte Escuela Parroquial zeritzon ikastetxea sortu zen Markina-Xemeinen eta 1970eko hamarkada hasieran, lanbide heziketan bigarren mailako ikasketak sustatzeko premia ikusi zuen udalak. Beharizan hori asetzeko, Mondragón Kooperatiba Taldea jarri zen gotzainekin lanean eta 1976an Escuela Profesional Comarcal Lea Artibai S.Coop, gaur egun Lea Artibai Ikastetxea moduan ezagutzen dena, sortu zen eskualdeko 595 bazkidez osatuta (langile, guraso, ikasle eta enpresa).

Eskualdearen garapenerako lehen pausotzat hartu zen irakaskuntza

kooperatibaren sorrera. Izan ere, urte batzuk lehenago egindako ikerketa sozio-ekonomiko batek argitu zuenez, eskualdean lehen sektorea zen nagusi eta bigarrena ere indartzeko beharrezkotzat ikusi zen garapen plan bat martxan jartzea. Helburua eskualdeko biztanleria kulturaz eta lanbide ezberdinetarako gaitasunez blaitzea izan zen, eskualdeko industriak beharko zituen profesionalak prestatuz.

Urte hauetan guztietan gainera, Lea Artibai Ikastetxeak bere ibilbidean ikerkuntzaren bidea jorratu du, elikagaien eta polimeroen alorrean, sortu berria den Leartiker Koop. E adierazgarri nagusi delarik eta inguruko enpresa sarean indartzeko asmotan Azaro Fundazioa ere sortu zuen duela 15 urte baino gehiago. Azken hamar urteetan bertan prestatu dira 18.000 ikasle baino gehiago bigarren hezkuntzan, hasierako lanbide heziketan,



zein lanerako prestakuntzan; enpresa sarearekin harreman estua du eta egun, Euskal Herriko enprekin ezezik, atzerriko enprekin ere lotura estua du eta urte hauetan guztietan 550 jarduera ekonomiko martxan jartzen lagundu du. □

MONDRAGON Sarien seigarren edizioa inoizko oparoena

Gradu Amaierako 507 proiektu aurkeztu ziren iaz Mondragon Unibertsitatean, horietatik 194 euskaraz, 2015eko datuekin alderatuz, %7 gehiago. Euskaraz eginiko proiektu horietatik 119 MONDRAGON Korporazioko kooperatibetan egin dira eta 16 proiekturen artean Mikel Irazustak IK4-Ikerlanen garatutakoak eskuratu du 1.500 euroko saria.



Datuak hotzak badira ere, oraingoan errealtate beroago eta euskaldunagoa irudikatzen duen balio izan dute, eta MONDRAGON Sariak erakutsi dute Korporazioko kooperatibak eta Mondragon Unibertsitateko Gradu Amaierako Proiektuak gero eta euskaldunagoak direla. Mondragon Unibertsitatean burutzen diren Gradu Amaierako Proiektu guztietatik %38 euskaraz egin dira 2016an, (507tik 194), 2015ean euskaraz egindako proiektuak %31 izan ziren. Azken fasean, berriz, 16 lan aztertu ditu epai-mahaiak, "teknikoki oso onak eta euskara mailari erreparatuz gero, kalitate handikoak".

Gaur egun korporazioa osatzen duten kooperatiben %30ak du Bikain Ziurtagiria eta %63ak du Euskara Plana abian.

Mikel Irusta eta Irati Abad seigarren edizioan irabazle

Oraintsu banatu diren seigarren ediziozko lehen sariaren irabazlea Mikel Irusta izan da, Enpresagintza fakultatekoa. Mikel Irusta IK4-Ikerlan berrikuntza

gunean aritu da Gradu Amaierako Proiektua garatzen, Informazio tresnen garapena jabetza industrialean oinarrituriko negozio ereduaren mesedetan, izenburupean. Juanma Pagaldai izan da bere tutorea IK4-Ikerlanen eta Pagaldaik adierazi duenez, "Ikerlanen lehenengo helburua ez da proiektuak euskaraz egitea, proiektu onak egitea baizik", eta Mikelen oso proiektu ona izan dela gaineratu du. Patenteen arlokoa izan da proiektua, eta arlo horretan ere Ikerlanek erronka teknologikoak dituzten enpresei laguntza eskaintzen diela adierazi du Pagaldaik.

Fagor Arrasaten, bigarren saria

Irati Abadek, berriz, Fagor Arrasaten garatu du Gradu Amaierako Proiektua. Konpositeentzako HCL eta kargadorea duen transfer prentsaren diseinu estetikoak, izeneko proiektua garatu du Iratik, eta bere tutore izan den Andoitz Aranburuk adierazi duenez, "proiektu horien bitartez ikasleek enpresa arloarekin lehenengo kontaktua edukitzen dute. Hala, inportantea izaten da euskara izatea lehenengo harreman horretan hizkuntza, etorkizuneko ere horrela izaten jarraitzeko". Irati Abadek 500 euroko saria eskuratu du eta gaurko ekitaldian bere aitak jaso du saria, Irati Bartzelonan baitago ikasketak burutzen. □

UROLA participa en CHINAPLAS 2017

En el contexto de la apuesta de UROLA por la internacionalización por medio de implantaciones locales directas, y en concreto la fuerte apuesta que está realizando en China, UROLA acaba de participar en la feria más importante del sector de las tecnologías del plástico, celebrada en Guangzhou.

Se trata de la principal exposición del continente asiático en este sector y la segunda a nivel mundial.

Esta actividad ha supuesto un hito fundamental en este proyecto

de implantación en China: mediante la misma se ha dado a conocer por un lado la reciente creación de una planta productiva en Huzhou (Oeste de Shanghai) y al mismo tiempo ha servido para mostrar, en funcionamiento, la tecnología rotativa de extrusión-soplado para envases lácteos, concepto pionero en el mercado chino, y que ha recibido una formidable acogida.

De esta manera se confirman las buenas expectativas que ofrece este mercado para el asentamiento de la



tecnología de UROLA, proceso que ya se ha iniciado con la instalación de varias líneas en 2016 y trascurso de 2017. □



Mekatronika ziklo formatiboaren lehen promozioko proiektuen aurkezpena

Ia hiru urteko formazioa eta gero, Goi Eskola Politeknikoko lehen promozioko 30 ikasleek bukatzen ari dira programa. Amaiera ekitaldi gisa taldean garatu dituzten proiektuak aurkeztu dituzte, irakasle, tutore zein kooperatibetako ordezkarien aurrean.



2014an Korporaziotik formazio plangintza berezia jarri zen martxan Fagor Etxetresnak itxi ondorengo bazkide soberakinak birkokatzeke. Hasiera batean, formazio plana bazkide hauei soilik zuzendu arren, gainontzeko kooperatibetako bazkideak ere hartu dira kontuan eta dagoeneko hartzen dute parte programa hauetan.

Helburuak bi dira: bazkideen kualifikazio profesionala hobetu eta etorkizunera begira balioaniztasun profila landu (neurri prebentibo bezala).

Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza sailaren laguntzarekin, Lanbide eta beste formazio zentro batzuk, formazio eta finantzabide bide ezberdinak aztertu ziren. Behin xehetasunak definitu ondoren interesa izan zezaketen bazkideak deitu ziren eta goi mailako zikloak jarri ziren martxan; mekatronika zikloa Goi Eskola Politeknikoko eta mekanizazio zikloa Miguel Altuna Institutuan.

“Azken hiru urte hauetan 11 taldek hartu dute parte formazio planean eta 2016-17 ikasturtean 177 pertsona

ditugu. Ekainean bukatu dute lehen promozioko ikasleek: 30 hauek Eskola Politeknikokoan eta beste 28k Miguel Altuna Institutuan” dio Iñaki Belaustegik.

Etorkizunerako formazioa

Plangintza honen bitartez bazkideen kualifikazio profesionala hobetu nahi da. Izan ere, formazio jarraituak lanerako aukerak hobetzen ditu eta lanpostuak egonkortzeko aukerak finkatzen ditu. Gaur egun, 177 pertsona ari dira goi mailako zikloan, ikasketak eta lana uztartuz.

“Zalantzarik gabe formazio programa honek ahalegin handia eskatzen du ikasleen aldetik, baina modu berean aukera paregabea da lan aukerak areagotzeko eta balioaniztasun profila lantzeko” dio Belaustegik. □

Abian da MONDRAGONen 2017-2020rako euskararen plan estrategiko korporatiboa

Hiru ildo estrategiko landuko dira ziklo estrategiko honetan: jarraibide esparruan sakontzea, ezagutza partekatzea, eta baliabideak eta egitura kudeatzea.

Jarraibide esparruari dagokionez, Euskara Normalizatzeko Oinarriari (ENO) eutsiaz gain, erreferentziako eredu landuko da. Horrela, batetik, kooperatibek bi urtez behin jarraituko dute betetzen ENOrekiko autoebaluazio ariketa; eta bestetik, berriazko azterlanak garatuz eta iradokizun postontzia kudeatuz, kooperatiben hobetzekoak identifikatu eta garatzeko bideak landuko dira. Horretaz gain, normalizaziorako erreferentziako eredu ere landuko da: lehenik, hizkuntza-normalkuntza definituko du Mahaiak, eta, ondoren, normalizazio estadioari dagozkion atalak landu eta garatuko ditu, hala nola nazioartekotzea eta euskara, hizkuntza eskakizunak, kontratazioak, ikasleekiko jokoerak eta kudeaketa.

Bestalde, alde batetik, enpresa kulturari buruzko diagnostikoetan euskararen kudeaketak tartea izan dezan sustatuko



da eta, bestetik, euskara planik ez dutenengana ere joko da, MONDRAGONen jarraibideen eta euskara planen dinamiken berri emateko eta jauzi egiten laguntzeko.

Gainera, ziklo estrategiko honen beste helburu nagusietako bat da MONDRAGONen izaera euskalduna zabaltzea: Korporazioan antolatutako ekitaldietan euskararen erabilera indartzea, kanpo agerraldietan euskararen aukera aztertzea eta

erabilera lehenestea. Zentzu horretan soziolinguistika klusterraren *Jendaurrean erabili* egitasmoan parte hartzea aurreikusitako MONDRAGONek.

Ezagutza partekatzeke ildoari dagokionez, batetik, Korporazioko euskara planen ezaugarriak jasotzen dituen bilduma eguneratuko da eta, bestetik, mintegiak eta topaketak antolatuko dira lehenesten diren gaiak lantzeko. □

BEXEN Cardio se alía con la china Jiangsu Rixin Medical Equipment

Ambas empresas constituyen una joint venture para ofertar soluciones integrales al sector de Equipamiento de Emergencias Médicas.



Estrategia internacional

La firma de la Joint Venture tuvo lugar el pasado día 17 de mayo en la “Feria Internacional de Equipos Médicos CMEF” celebrada en Shanghai entre el 15 y 18 de mayo y en la que BEXEN Cardio tuvo una presencia destacada. A la rúbrica del acuerdo de colaboración empresarial asistieron el vicepresidente de la División de Equipamiento de MONDRAGON, Juan Ángel García, y el presidente de Jiangsu Rixin Medical, Zhou Jiang Ping.

Proyecto estratégico

La sede de la nueva empresa se situará en Zhanjiang, provincia de Jiangsu, equipada para ser el centro de operaciones del Sudeste Asiático. La nueva Joint Venture es fruto de más de seis años de colaboración con el socio chino que ha colaborado activamente con BEXEN Cardio para obtener el registro de toda la gama

Actualmente, BEXEN Cardio exporta el 85% de las ventas totales, llegando a más de un centenar de países a través de su red de distribuidores. Esta nueva implantación refuerza su posición en el mercado chino y se suma a la apertura en 2016 de BEXEN Cardio Italia para impulsar su red comercial y el servicio en el país transalpino.

de productos en la exigente CFDA (Chinese Food and Drugs Administration).

Se trata de un proyecto estratégico con sinergias de mercado entre BEXEN Cardio y su socio chino. Jiangsu Rixin Medical Equipment es el líder chino en fabricación de camillas (tanto de gama alta, plegables e incluso motorizadas, como de gama media) y equipamiento para el sector de EMS (Emergency Medical Services). Fruto de este acuerdo, ambas

empresas ofertarán soluciones integrales al sector de Equipamiento de Emergencias Médicas. Bexen Cardio aportará su catálogo de productos de electromedicina y Jiangsu Rixin Medical su amplia gama de camillas y equipamiento para ambulancias.

De esta forma, BEXEN Cardio reforzará notablemente su presencia en el mercado chino en el que ya lleva trabajando varios años.

BEXEN Cardio

Desde su fundación en 1980, Osatu S. Coop., se ha dedicado al Diseño, Fabricación y Comercialización de equipos electromédicos bajo la marca comercial BEXEN Cardio dentro del campo de la cardiología. BEXEN Cardio es el único fabricante nacional de Desfibriladores DEA y Monitores Desfibriladores y tiene como objetivo para los próximos años ser una referencia internacional en este nicho de mercado. La innovación está implícita en la marca BEXEN Cardio y es clave del futuro desarrollo por lo que de forma continuada se invierte más del 20% de la cifra de ventas en I+D+i, manteniendo una estrecha colaboración con una amplia red de conocimiento formada por Universidades, Centros Tecnológicos, Entidades Sanitarias y Profesionales médicos.

La plantilla la integran 45 personas, de las que el 30% pertenecen al área de I+D, la gran mayoría ingenieros o con estudios superiores. □

BATZ reconocida como uno de los mejores proveedores de Jaguar Land Rover a nivel mundial

Este galardón premia la calidad, la flexibilidad, el compromiso y el cumplimiento de los estándares de Jaguar Land Rover por la planta de Zamudio.

Por segundo año consecutivo, la planta de Zamudio ha sido reconocida como uno de los quince mejores proveedores a nivel mundial por Jaguar Land Rover en una nueva edición de los *Supplier Excellence Awards*.

Este galardón premia la calidad, la flexibilidad, el compromiso y el cumplimiento de los estándares de Jaguar

Land Rover por la planta de Zamudio, especializada en el diseño y fabricación de soluciones de aligeramiento mediante tecnologías propias en composites avanzados para el sector de la automoción.

En la categoría Silver, el premio supone un gran logro para todos los profesionales de BATZ al reconocer su compromiso e implicación con el proyecto,

convirtiéndolo en uno de los principales proveedores del mayor fabricante de automóviles británico.

El Grupo BATZ es proveedor mundial de productos y servicios para el sector de la automoción, energía y aeronáutica. En la actualidad, BATZ cuenta con 15 plantas productivas repartidas por todo el mundo y una plantilla media de 1.600 personas. □



Embega apuesta por la automatización

Invierte en la eficiencia de su flujo productivo. El proyecto *Embega 4.0*, en colaboración con Mondragon Unibertsitatea, pretende mejorar la competitividad de la cooperativa navarra.

La cooperativa navarra Embega, ubicada en Villatuerta (Navarra) y dedicada a la fabricación de elementos decorativos para los sectores electrodoméstico y automoción, ha iniciado un proceso de transformación de su estructura productiva con el objeto de mejorar su competitividad. Se trata de uno de los retos de su plan estratégico 2017/2020, "ser eficientes para seguir siendo diferentes", en base a la automatización de sus líneas de montaje.



Miguel De Carlos y Aitor Zabalza, responsable industrial y gestor de nuevas tecnologías, quienes han liderado el proyecto.

Proyecto *Embega 4.0*

De la mano de Mondragon Unibertsitatea, ha puesto en marcha el proyecto *Embega 4.0*, para la optimización de su producción y cuyo primer paso ha sido la implantación de una herramienta informática para gestionar de forma eficaz (nivel de servicio

y eficiente (utilización adecuada de recursos e inventario) su flujo productivo. En el contexto de este proyecto, Embega ha invertido recientemente cerca de medio millón de euros en la puesta en marcha de dos nuevas máquinas automáticas de montaje al final de su proceso. □

El Grupo Ausolan recibe la certificación de Organización Saludable

La certificación que ha emitido Ondoan Auditoría y Control se ha basado en los criterios de la OMS y la OIT. De esta manera, se ha emitido dicha certificación para las actividades de gestión integral y prestación de servicios de restauración a colectividades, incluyendo cocinas centrales, centros in situ y centros transportados. Por su parte, también ha recibido la misma categoría la gestión integral y prestación de servicios de centros residenciales y centros socio-santuarios. E igualmente también la gestión relacionada con el sector de tiempo libre y ocio educativo, así como la organización de eventos.

También se menciona dentro de la misma certificación la gestión y prestación de servicios de limpieza en edificios, locales, recintos e instalaciones hospitalarias e industriales, jardines, viales, áreas forestales y asimiladas, limpieza y desinfección de sitios, así como la higienización, desinfección y otros accesorios en cualquiera de las instalaciones. □

Dirección participativa

Los autores de este libro, Juan Luis Urcola Tellería y Nerea Urcola Martiarena, proponen el reto de potenciar la participación de los trabajadores en la empresa.

Los trabajadores de cualquier organización son mucho más que recursos humanos o mano de obra, son personas. Los trabajadores son el eje y centro de la organización, los protagonistas principales de cualquier actividad que se desarrolle en el seno de la empresa, un claro factor diferencial, una importante ventaja competitiva, son el activo más valioso.

Los autores consideran necesario transformar el modelo de dirección jerarquizada y paternalista, imperante en estos momentos en la mayor parte de las empresas y organizaciones, y sustituirlo por otro nuevo modelo de dirección participativa donde las personas ocupen la posición y lugar relevante que les corresponde.

Sobre esta base, los autores consideran que debe llevarse a cabo una profunda transformación en el ámbito laboral consistente en que los trabajadores ocupen un lugar central en las estructuras organizativas de las empresas, que recuperen su dignidad y el protagonismo que les corresponde. Esto supone un cambio radical para todos los integrantes de una organización: dirección, trabajadores y sindicatos

Hacia un nuevo modelo

A tales efectos, en el libro se desarrolla un nuevo modelo de dirección que, partiendo de la base de que el fin último de cualquier empresa u organización es satisfacer a

los clientes de forma rentable, obtener resultados y lograr el desarrollo profesional y la satisfacción de los trabajadores, se pone de manifiesto el proceso participativo en diferentes países del mundo, las opciones existentes, las barreras de la participación, los factores clave para la misma y un modelo a seguir para poder ser una organización excelente en el ámbito participativo.

Para poder realizar un acercamiento lo más real posible a la empresa vasca, los autores han realizado en estudio en profundidad de la percepción que los trabajadores vascos tienen de la participación. Para ello se ha contado con la percepción, opinión y experiencias de una serie de empresas públicas, privadas y cooperativas.



Concretamente, dentro de MONDRAGON se ha contado con la opinión y percepción de diferentes compañías de nuestro grupo como son: Fagor Arrasate, GSR, Orkli, Kide, Soralue, Ikerlan, etc.

MONDRAGON ha sido pionera en la práctica de un modelo participativo y por esa razón los autores han considerado imprescindible tener en cuenta su visión en este estudio y, en consecuencia, en este libro. □

Los 150 alumnos que han terminado el grado en LEINN han creado 14 empresas en las que trabajan 75 personas

Tres años después de que saliera la primera promoción, el 95% de los graduados está trabajando y el 47% está intraemprendiendo.

Ocho años después de su puesta en marcha, 150 jóvenes de todo el mundo se han formado en el único grado que existe a nivel internacional que aglutina conocimientos en emprendimiento, liderazgo e innovación, el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, LEINN, que Mondragon Unibertsitatea imparte desde 2009. La fórmula de LEINN ha funcionado con un éxito rotundo, lo que ha permitido que el grado se haya propagado por el mundo a través de los 10 laboratorios (en los que en ocho se desarrolla LEINN) de innovación que Mondragon Unibertsitatea tiene repartidos por Europa, América y Asia. Los 150 egresados han creado 14 empresas con nuevos proyectos emprendedores en las que están directamente implicadas 75 personas, un ratio de empleo directo muy significativo

El grado LEINN se ponía en marcha en el Campus de Irún de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en 2009. Desde entonces LEINN se ha extendido a Oñati, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Querétaro y Shangai (en Amsterdam se puso en marcha hace años de la mano de nuestra red de innovación y emprendimiento, y en la actualidad



El coach de LEINN Aitor Lizartza; Miren Castilla, de TZBZ; Ander Rozas, Cofundador de Baiba y Lander Beloki, decano de Enpresagintza.

trabajan de forma independiente) con nuevas iniciativas en marcha. Una mecha exportadora de la que muy pocos títulos pueden presumir y que está consiguiendo que el germen del emprendimiento de la universidad y que la red de laboratorios y comunidad de emprendedores MONDRAGON TEAM ACADEMY, se extienda por el mundo. Esta red está formada por 983 emprendedores en equipo que a través de programas como LEINN o MINN han puesto en marcha 75 cooperativas como herramienta de aprendizaje (como una herramienta necesaria para estudiar el grado).

El modelo aglutina ingredientes de éxito en un momento en el que los niveles de emprendimiento en algunos países

(como Finlandia), alcanzan cotas elevadas que favorecen la riqueza y la creación de empleo del país, mientras que en otros, como España, decae a unos niveles bajos de los que se quiere huir. La fórmula se basa en un modelo basado en valores cooperativos y un espíritu emprendedor innovador.

Los datos de las tres primeras promociones graduadas de LEINN reflejan que el 94.7% de los graduados está trabajando, y el 47% está intraemprendiendo. Frente a ello, los datos de emprendimiento en España dibujan un país con un 43% de desempleo juvenil donde el 0.3% de los graduados son emprendedores, mientras que en Euskadi el desempleo alcanza el 24%. □

BATZ completa la implantación del sistema de gestión de almacén y trazabilidad total de la mano de MSI Grupo

Permite el registro y la trazabilidad de los productos fabricados, así como de los componentes utilizados durante todo el proceso.

Este sistema de gestión de almacén (SGA) y trazabilidad, cuyo desarrollo comenzó en 2015, es de alcance global y ya se encuentra implantado en las plantas productivas que BATZ tiene en Chequia, China, México y en su sede central, Igorre (Bizkaia).

El sistema desarrollado con MSI permite a BATZ el control total de todo el flujo de materiales, desde el almacén de componentes, producto intermedio o semielaborado, hasta producto terminado y expediciones a cliente final.

Durante su desarrollo, se ha primado

la facilidad de uso y su integración con sistemas de ERP, tanto de producción como de calidad, consiguiendo que sea un sistema muy intuitivo y funcional. En este sentido, destacar que el SGA se encuentra disponible en los idiomas de origen de cada planta.

Todo el proceso de desarrollo e implantación del SGA se ha llevado a cabo en los plazos y términos previstos gracias a la colaboración, implicación de las personas y excelente coordinación entre las plantas y MSI. Asimismo, cabe señalar que tras la implantación del sistema, BATZ



ha superado los controles y auditorías de sus principales clientes en el sector de la automoción. □



MAPSA entrega 32.600 euros a organizaciones solidarias

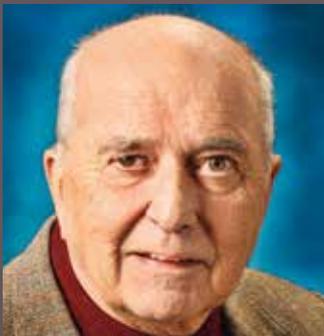
La cooperativa navarra colabora con varias ONGs en el marco de su programa de buenas prácticas y de compromiso con el entorno.

Mapsa, la cooperativa navarra fabricante de llantas para el automóvil, ha entregado recientemente a varias ONGs solidarias el 0,7% de su beneficio. Se trata de una acción social que Mapsa inscribe en el marco de su programa de buenas prácticas y de compromiso con el entorno.

El acto de entrega de las aportaciones de este año se celebró el pasado 17 de marzo en la sede de la cooperativa, en Pamplona. El importe global de la donación ascendió a 32.600 euros, repartidos entre Mundukide, Cooperación Cooperativa; Ademna, Asociación de Esclerosis Múltiple de Navarra; ADELA, Asociación de Esclerosis Lateral Amiotrófica de Navarra; AESRT, Asociación Española del Síndrome de Rubinstein Tayby; y ASAFEX, asociación de afectados y familiares de extrofia. □



Obituario



Father Gregorio

Contagiaba entusiasmo en las cuatro lenguas que hablaba y presentaba sus ideas en aluvión. Sus emails llegaban inesperadamente, sin formalismos y muchas veces en fin de semana. De sus años en el seminario conservaba la pausa en la explicación.

El pasado 3 de mayo en Sydney (Canadá) fallecía a los 81 años el padre Greg MacLeod. Doctorado en Lovaina, profesor emérito en Cape Breton University y condecorado con la Orden del Mérito del Canadá, nunca perdió la curiosidad por aprender. Por aprender haciendo.

Fue esa curiosidad la que lo llevó a Mondragón. Conoció de cerca esta experiencia cooperativa y trató de poner en práctica en su isla natal lo que en muchos otros lugares aprendió. Azotada por el cierre de sus minas de carbón, su acería y la moratoria pesquera, Cape Breton Island veía como el desempleo obligaba a sus jóvenes a emigrar en busca de oportunidades a

grandes ciudades como Halifax o Toronto.

Así, mientras trabajaba como profesor universitario impulsó la creación de Cape Breton University como entidad independiente y creó *New Dawn Enterprises* como un conjunto de empresas con motivación social financiada a través de una cooperativa de ahorro local, inspirándose en el "o libreta o maleta" de Don Jose María. Después vinieron otras muchas iniciativas, porque para él, a los días les faltaban horas.

Father Greg como era conocido por sus vecinos en Sydney o simplemente *Gregorio* como le gustaba que le llamaran en sus visitas a Mondragón fue ante todo una persona activa, pragmática, desprendida de lo material y tolerante con lo diferente. Alejado del puritanismo ideológico, de los

ismos, y cercano a las necesidades reales de sus vecinos, apostó siempre por los jóvenes.

De Mondragón admiraba su carácter sistémico y destacaba cómo diferentes entidades interactúan en la misma comunidad para beneficio de todos. Siempre defendió la empresa con motivación social y rentabilidad económica; un medio económico para un fin social. Como solía decir, la diferencia entre un jugador de primera división y uno de regional es que el primero juega porque le pagan por ello, pero más allá de su motivación, el juego y sus reglas son las mismas para ambos. Sin embargo nunca confundió amateurismo con incompetencia y por ello fue partidario de la excelencia, de que un puesto fuera ocupado por el más capaz. Su fórmula en "New Dawn Enterprises" fue la de

gerencia profesional supervisada por un consejo de administración compuesto por voluntarios que ya habían desempeñado puestos de dirección en otras empresas.

Desorganizado y bastante anárquico en su quehacer diario, ninguno de los muchos favores que pidió fue para su persona. Gran lector, conducía un coche con más de 30 años de uso que nunca cerraba con llave, disfrutaba del canto y la música celta, y su único lujo era huir del invierno canadiense a lugares más cálidos durante dos semanas al año.

Por todo ello se va una persona irreplicable pero quedan su ejemplo y obra, además de la gratitud y admiración de los que lo conocimos. *Goian bego*.

Mikel Cid,
Doctor por Mondragón
Unibertsitatea

Una treintena de empresas vascas, líderes mundiales en su sector

Un informe dado a conocer por la SPRI sitúa la cifra de compañías de Euskadi que lideran nichos de mercado con respecto a su población en niveles cercanos a Alemania o Suiza. Entre ellas se encuentran varias de MONDRAGON.

Un total de 35 empresas industriales vascas son actualmente líderes mundiales en sus segmentos de mercado. La cifra supone disponer en Euskadi de una media de 14 compañías líderes en nichos de mercado internacionales por cada millón de habitantes, un dato que acerca al País Vasco al promedio registrado en países como Alemania, Suiza y Austria.

Así se refleja en un informe publicado recientemente por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, con el apoyo de la agencia vasca para el desarrollo empresarial SPRI, en el que se han analizado y actualizado las investigaciones

realizadas anteriormente para un estudio de competitividad publicado en 2015.

Entre la treintena de empresas identificadas en el estudio se encuentran las compañías vascas Alcorta Forging Group, Arteche, Bellota, Copreci, Credeblug, Danobat, EGA Master, Euskal Forging, Fagor Automation, Fuchosa, Goizper, Graphenea, Indar Electric, Irizar Forge, Lantek, ONA, Orkli, Pasaban, Progenika, Ramondin, Rivercap, Salto Systems, Sener y Tubacex.

Según se explica en el documento, la mayoría de las empresas vascas que han sido catalogadas como líderes mundiales están especializadas en equipamientos de producción, procesos y tecnologías al



servicio de terceros o productos finales de otros y facturan anualmente entre 51 y 100 millones de euros, venden en más de 50 países y su facturación depende en un 80% de las exportaciones. □

Osartenek eta Kaikuk bat egin dute kolesterola murrizteko

Osartenek bere kooperatiba elkartuen aurrean aurkeztu du kolesterola murrizteko proiektua. Helburua, MONDRAGON korporazioko langileengana iristea da.

Euskadi eta Nafarroako enpresa desberdinetako 176 lagunek euren kolesterol maila murriztu dute Kaiku Benecol-aren 21eko Planari esker. Proiektu honen emaitzak ezagutu, eta bere egoitza nagusian esperientzia pilotua gauzatu ondoren, Osartenek ekimen hau bultzatzea erabaki du bere kooperatiba elkartuen artean, eta horrela MONDRAGON korporazioko langileengana iristeko. Horretarako jardunaldi bat antolatu du honako parte hartzaile hauekin: CUNeko Isabel Coma kardiologoa, Osarteneko Arantxa Arriola osagilea, Ulmako Iñaki Igarzabal medikua, eta Marisa Seco, Osarteneko laborategiko zuzendaria, eta hauek izan dira, hain zuzen ere, ekimen hau abian jartzearekin interesaturik dauden beste enpresei emaitza hauek aurkeztu dizkietenak.

Proiektu hau Kaiku Benecol-ek jarri zuen abian duela bi urte bertako enpresetako langileen artean, egokiena den (>200) mugetatik gorako kolesterol maila zeukatenei murrizten laguntzeko. Proiektu hau Euskadi eta Nafarroako enpresetako langileen kolesterol maila murriztera bideraturik dago. Ikerketa honetan parte hartu duten pertsonak 200



eta 280 arteko kolesterol maila izan behar zuten, hau da I. erako hiperkolesterolemia deritzona. Hauetako bakoitzari azterketa bat egin zaio hasieran eta ondoren, bizitza osasungarriko zenbat aholkurekin batera, landare-estanol 2 gramo esterodun (Kaiku benecol) potetxoa eman zitzaion egunero 21 egunetan zehar. 21 egunak iragan ondoren, bigarren azterketa bat egin zitzaizen.

%100 arrakasta

Orain arte lortu diren emaitzak oso baikorrak izan dira: langileen %110ak murriztu du bere kolesterol maila, batz besteko %11n. Aztertutako laginean, kolesterol maila altua eta inolako tratamendurik hartu ez duten batz

besteko 45 urteko 176 boluntariok hartu dute parte.

Haietako %96,9ak bazekien kolesterol maila altua zuena; hauetako %6,2a baino ez dute hipertentsioa eta %28,7ak dauka gaixotasun kardiobaskularra aurrekari familiarra. %63,4ak gehiegizko pisua edo obesitate arazoak du eta %36,6ak 25 kg/m²tik beherako gorputz-masaren indizea dauka.

24,4koa da batz besteko murrizketa absolutua. Kolesterol osoaren murrizketa absolutua zertxobait handiagoa da gizonezkoengan emakumezkoengan baino eta baita hiperkolesterolemia basal "neurrikoa" daukatengana hiperkolesterolemia "txikia" duten parte-hartzaileengan baino. □



Eneko Izquierdo recibe el premio al Inventor del Año

Tras recoger el premio Galbahe 2017, ha subrayado que el reconocimiento es para todo el colectivo de Ulma Packaging.

El 26 de abril, con motivo del Día Mundial de la Propiedad Industrial e Intelectual (PI), Galbaian llevó a cabo una jornada sobre el impacto que la nueva Ley de Patentes tendrá en la estrategia en materia de PI de las empresas.

Al finalizar la jornada, también se hizo entrega

del Premio GALBAHE 2017 al mejor inventor de los últimos 12 meses. Este premio recayó en Eneko Izquierdo, en representación de Ulma Packaging.

Ismael Igartua, director general de Galbaian, hizo entrega del premio y subrayó que "en este caso se ha

elegido a Eneko porque en él confluyen dos elementos primordiales para ser inventor: la novedad y el valor de negocio". A su vez, Eneko Izquierdo quiso agradecer el reconocimiento y señaló que lo recibe en nombre de todo el colectivo de Ulma Packaging. □



ERKIDE celebra su Asamblea General

ERKIDE ha realizado una valoración muy positiva del ejercicio 2016, en el cual se han constituido 219 nuevas cooperativas.



Nuevos retos para 2017

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado ha destacado el incremento que se ha producido en el número de cooperativas que se constituyen cada año en Euskadi, que ha crecido un 10% respecto al ejercicio anterior.

En 2016 se han constituido 219 cooperativas, 20 más que las 199 de 2015. El modelo cooperativo tiene cada vez más atractivo entre los nuevos promotores empresariales a tenor de los datos de creación de nuevas cooperativas.

Así, la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi se ha convertido en una de las asociaciones empresariales más representativas de Euskadi. Un modelo que, en Erkide, como organización que integra a las cooperativas vascas de Trabajo Asociado, Enseñanza, Consumo y Crédito, tiene una gran diversidad de sectores de actividad, de tamaños y de modelos de funcionamiento interno, lo cual enriquece al conjunto de la organización. Un modelo diverso, pero con unos valores compartidos, como la responsabilidad individual y colectiva, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

El presidente de la Asociación ha asegurado que esperan "crear por encima de 1.300 empleos en Euskadi. A fecha de hoy las Cooperativas de Trabajo Asociado ya han creado más de 500 nuevos empleos en estos 5 primeros meses de 2017 (542 nuevos empleos concretamente)".

Trabajo asociado

Se ha producido una evolución positiva del censo de cooperativas, que ha pasado de 890 en 2015 a 949 en 2016. Asimismo, se ha incrementado el empleo: 1.152 empleos más respecto al ejercicio anterior, alcanzando la cifra de 32.332 empleos totales.

Incremento interanual de 59 cooperativas federadas

- Gipuzkoa: 7 cooperativas y 811 empleos adicionales.
- Bizkaia: 48 cooperativas y 368 empleos adicionales.
- Araba: 4 cooperativas más, pero con una reducción de 27 empleos.

El volumen de facturación de las cooperativas federadas ha crecido un 2% respecto al ejercicio 2015. Las ventas internacionales se han incrementado el 1,3% respecto al ejercicio anterior.

Enseñanza

Aumenta en dos el número de cooperativas de enseñanza federadas, siendo 82 en 2016, y aumentan también los empleos, 152 empleos más que en 2015; debido principalmente al incremento del alumnado, 2.880 alumnos más que en el ejercicio anterior.

Crédito

Para el sector financiero, el año 2016 se ha vivido como una continuación de 2015, con un entorno de tipos extremadamente bajos que apuntan a seguir en la misma tónica durante todo 2017. La situación ha estado marcada principalmente por la dificultad en la obtención de rentabilidad que, según el consenso de los analistas, no presenta visos de recuperación en el corto o medio plazo. Ello ha ocasionado una exigente contención en los costes para mejorar la eficiencia, acarreado asimismo redefiniciones en las redes de distribución.

Los recursos intermediados a 31 de diciembre ascendieron a 19.619 millones de euros, con un incremento del 4,6%. Por su parte, la inversión crediticia registra una cifra de 13.497 millones de euros y, aunque todavía cae ligeramente (-1,7%), ha contenido en gran medida su merma de saldos, apoyada en las importantes subidas registradas en las nuevas formalizaciones. □

Diputación Foral de Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea renuevan su acuerdo de colaboración

La institución académica aportará su conocimiento y su capacidad investigadora a la hora de identificar los retos del territorio, incidiendo prioritariamente en materia de competitividad y de cohesión social.

La Diputación Foral de Gipuzkoa y Mondragon Unibertsitatea han firmado un convenio de colaboración por el que ambas instituciones se comprometen a colaborar en el Plan Estratégico de Gipuzkoa que se está elaborando en el marco de Etorikizuna Eraikiz. La institución académica aportará su conocimiento y su capacidad investigadora a la hora de identificar los retos del territorio, incidiendo prioritariamente en materia de competitividad y de cohesión social. La Diputación y Mondragon Unibertsitatea, a su vez, fomentarán la participación de las personas en las empresas guipuzcoanas. Etorikizuna Eraikiz, el programa de

gobernanza liderado por el diputado general de Gipuzkoa, Markel Olano, persigue poner en marcha proyectos y experiencias piloto en campos significativos que tienen como objetivo el desarrollo social y económico del territorio. Esta iniciativa se materializará en la iniciativa Gipuzkoa Lab. El segundo eje de Etorikizuna Eraikiz no es otro que Gipuzkoa Taldean, un proceso de reflexión compartida con la sociedad organizada sobre el futuro del territorio.

Precisamente el convenio firmado por el diputado general, Markel Olano, y el rector de Mondragon Unibertsitatea, Bixente Atxa, se entronca en esos dos ejes, en los que las instituciones firmantes se comprometen a la promoción y desarrollo



de la investigación, formación y estudio de las políticas públicas impulsadas desde la Diputación. Por ello, dentro de Gipuzkoa Lab, Mondragon Unibertsitatea fomentará entre otras iniciativas la elaboración de un observatorio de la participación de las personas en la gestión, propiedad y resultados en Gipuzkoa, con el objeto de hacer un seguimiento de las políticas de la Diputación en este ámbito.

En lo referente a Gipuzkoa Taldean, Mondragon Unibertsitatea apoyará este proceso mediante su conocimiento y capacidad investigadora sobre los desafíos que afronta Gipuzkoa en materia de competitividad y de cohesión social. □

El convenio se entronca en dos ejes: promoción y desarrollo de la investigación; formación y estudio de las políticas públicas.

FPK pasa a denominarse BATZ Zamudio

El cambio de denominación, de FPK S. Coop a BATZ Zamudio S. Coop, fue aprobado en la Asamblea General de abril. Culmina así el proceso de integración en el negocio de BATZ Automotive Systems que dio comienzo en 2010. En junio ha inaugurado la ampliación de sus instalaciones en la localidad vizcaína.

BATZ Zamudio está especializada en el diseño y fabricación de soluciones de aligeramiento mediante tecnologías propias en composites avanzados para el sector de la automoción. Así, BATZ Automotive Systems amplía su catálogo de producto ofreciendo soluciones para la reducción del consumo y emisiones de CO2 a los principales OEMs (término inglés, Original Equipment Manufacturer, para referirse a los fabricantes de equipamientos originales).

El Grupo BATZ es proveedor a nivel mundial de productos y servicios para



el sector de la automoción, energía y aeronáutica.

El Grupo BATZ es proveedor a nivel mundial de productos y servicios para el sector de la automoción, energía y aeronáutica. En la actualidad, BATZ cuenta

con 15 plantas productivas repartidas por todo el mundo. Con una plantilla media de 1600 personas y una facturación superior a los 250 millones de euros el pasado ejercicio, BATZ aspira a llegar a los 2.000 empleos y 330 millones de ventas en 2020. □



El área industrial de MONDRAGON generó 1.404 nuevos empleos en 2016

Estos datos constatan una excelente evolución del empleo industrial en el último trienio con la creación de más de 3.000 nuevos empleos. El conjunto del área industrial de MONDRAGON emplea a 34.329 personas (puestos medios), y representa el 8,8% del empleo industrial de Euskadi. Alcanzó los 5.132 millones de ventas e iguala el nivel logrado el ejercicio precedente.

MONDRAGON hace balance positivo de la evolución del Área Industria en 2016. El dato más destacado del ejercicio es que se han generado 1.404 nuevos puestos de trabajo medios en el área, que ya emplea en su conjunto a un total de 34.329 personas.

En efecto, el conjunto de la plantilla industrial asciende a 34.329 puestos de trabajo, de los cuales 21.442 se concentran principalmente en la CAPV y Navarra, y 12.887 son puestos exteriores en las filiales internacionales de las cooperativas.

El presidente del Consejo General de MONDRAGON, Iñigo Ucin, ha valorado positivamente el ejercicio del área Industria, señalando que su evolución "ha supuesto seguir en la dinámica de generación de puestos de trabajo". Asimismo, ha destacado el nivel de inversiones realizadas "que ha superado los 320 millones de euros y que ha estado orientado a la puesta en marcha de nuevas plantas productivas y a la mejora de la eficiencia de los procesos para ganar en competitividad".

La evolución del empleo industrial en los últimos años está siendo francamente positiva, con una creación de más de 3.000 puestos de trabajo medios en el último trienio. Asimismo, en ese periodo se ha logrado dar soluciones a la práctica totalidad de los 1.895 socios afectados por el cierre de Fagor Electrodomésticos.

Rentabilidad

Con respecto a los resultados, se han superado los 250 millones de euros, situándose al mismo nivel del año anterior y dato que confirma la senda de la rentabilidad del conjunto de los negocios industriales en los últimos años.

Las inversiones industriales realizadas en 2016, superaron los 320 millones de euros, y han superado en un 56% las realizadas el ejercicio anterior.

Ventas

El nivel de ventas alcanzado en 2016 se elevó hasta los 5.132 millones de euros, una cifra similar a la lograda el



Innovación y promoción

Uno de los objetivos principales de cara a 2017 es la creación de un *ecosistema de emprendimiento* que aglutine a todos los agentes emprendedores de la corporación para interactuar de forma coordinada entre ellos, compartir conocimientos y experiencias y así renovar los negocios actuales de las cooperativas.

Otro aspecto destacable, relacionado con la I+D asociada a la industria de MONDRAGON, es que más de 1.900 personas se dedicaron exclusivamente a la I+D en el conjunto de los centros especializados en tecnologías diversas.

ejercicio anterior. Pese al incremento de la actividad, como lo refleja la creación de empleo, las ventas se han mantenido estables debido principalmente a que varias plantas internacionales están en proceso de lanzamiento y se espera que su cifra de negocios se vaya consolidando en próximos ejercicios. También ha influido en ese dato la evolución a la baja del coste de las materias primas que se ha repercutido en el precio de venta.

Del análisis de las ventas se desprende que un 70% de las mismas correspondieron a ventas internacionales y el restante 30% a ventas en el mercado estatal. Respecto a estas últimas, cabe apuntar que han vuelto a crecer por tercer año consecutivo, en concreto, un 5% sobre las realizadas el año anterior.

Un dato que afianza la trayectoria internacional de las empresas del área Industria es que la producción exterior ya representa un 28,6% sobre el total. Al incremento de ese dato han contribuido la

apertura de nuevas plantas productivas en China (Maier y segunda planta de Copreci), México (Cikautxo y Fagor Ederlan), Rumania (Cikautxo) y la adquisición de varias empresas en varios países europeos por parte de Orona. □

El conjunto de la plantilla industrial asciende a 34.329 puestos de trabajo: en la CAPV y Navarra, y 12.887 en implantaciones exteriores.

Fagor Automation y la Universidad MONDRAGON México firman un acuerdo de colaboración

Gracias al acuerdo de colaboración, la Universidad MONDRAGON México y Fagor Automation impulsarán a partir de este mes de junio, formación específica en el ámbito del control numérico.

MONDRAGON Educación Internacional (MEi) nació en 2010 de la alianza entre Mondragon Unibertsitatea y Alecop S. Coop. Lo hizo con una misión clara dentro de la Corporación MONDRAGON: promocionar y gestionar centros de educación superior, basándose en el conocimiento acumulado por todas las instituciones de formación y educación de la Corporación.

Desde 2011 en México

En 2011, la Universidad UCO de Querétaro se integró en la Red MONDRAGON Educación Internacional (MEi), con escuelas profesionales también en Colombia y Arabia Saudita. MEi cuenta con 70 años de historia en servicios educativos enfocados a las personas, la comunidad y la solidaridad.

Actualmente, la Universidad MONDRAGON México cuenta con 15 carreras profesionales y 8 maestrías y se ubica dentro de las mejores universidades particulares del país, que avala la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), donde solo se encuentran el 2.5% de las escuelas profesionales de pago del país.

Marijo Pagaldai, presidenta de MEi, estuvo presente el pasado mes de marzo en la firma del acuerdo entre Fagor Automation y Universidad MONDRAGON México. "Dentro del proyecto de MONDRAGON Educación Internacional queremos trasladar a México nuestro modelo en Euskadi, muy ligado a la industria y cooperativas del entorno. Así, Universidad MONDRAGON México trabaja al servicio de la comunidad de cooperativas ubicadas en Querétaro, la mayoría de ellas de Corporación MONDRAGON". Gracias al acuerdo de colaboración, "Fagor Automation y Universidad MONDRAGON México ofrecerán cursos específicos en el aula o laboratorio denominado Fagor



Automation, donde los participantes podrán aprender a usar los CNCs de Fagor".

La Universidad está ubicada donde se encuentran la mayoría de las cooperativas de MONDRAGON en Querétaro, por lo que el acuerdo impulsará aún más la relación entre empresas y universidad, y la intercooperación entre todas ellas.

Aula Fagor Automation Laboratorio de maquinados

En la inauguración del espacio también participaron representantes de la administración mexicana así como de Fagor Automation y la propia universidad. Rafa Aranzabal, jefe de Ventas de Fagor Automation quiso poner en valor el propio acuerdo de colaboración y la intercooperación llevada a cabo entre diferentes centros de formación y cooperativas. "Esta aula está instalada con maquinaria de control numérico de última generación y además propicia la buena vinculación con las demás empresas de la zona. Así, por una parte los alumnos operarán con la ayuda de profesionales y aprenderán a usar nuestros CNCs y por otra parte, nos acercaremos a nuestros clientes en

México, ofreciéndoles formaciones a medida de sus necesidades".

Por su parte, el Rector de la UMx, Arturo Alvarado Hierro, expresó que la inauguración de estos espacios complementa la formación académica de primer nivel de los alumnos. "Es un ejemplo de uno de los valores más importantes en la UMx, la colaboración, donde las empresas deciden invertir para generar alternativas para los jóvenes queretanos y los profesionales en formación", destacó el rector.

Alianza estratégica

Se trata de una alianza estratégica entre la Universidad MONDRAGON México y la empresa Fagor Automation y que beneficiará a alumnos de las carreras de Ingeniería en Mecatrónica, Ingeniería Industrial y maestrías, sin olvidar el servicio personalizado que ofrecerá a las empresas, en función de sus necesidades, puntualizó el rector.

En la inauguración estuvieron presentes, además del jefe de ventas de Fagor Automation, Rafael Aranzabal; el presidente del Consejo de la Universidad Mondragon México, José Madariaga; el secretario de Educación en el Estado de Querétaro, José Alfredo Botello Montes; la delegada de Corporación MONDRAGON en México, Teresa Fernández Fernández; el delegado en México del Gobierno Vasco, Ibon Mendibelzua; la presidenta de MONDRAGON Educación Internacional, Marijo Pagaldai; el gerente general de Caja Inmaculada, Enrique Alva Cardoso y la presidenta de Administración de Caja Inmaculada, Lilia Alamilla Aguilera. □





Fagor Automation e Ikerlan unen fuerzas para construir las máquinas del futuro

Fagor Automation camina hacia la cuarta revolución industrial con sus máquinas del futuro de la mano de Irontec, CodeSyntax e IK4-Ikerlan, en un proyecto intercooperativo en el ámbito de la Industria 4.0.



visualización, así como permitir que las máquinas puedan ser controladas desde cualquier lugar de forma remota.

Tecnología web para mejorar la experiencia de usuario

Se trata de trasladar la revolución que han experimentado las interfaces de usuario en el mundo digital, y su efecto de acercamiento de la tecnología a los usuarios menos familiarizados. Todo ello adaptado al ámbito industrial y a las interfaces de control de maquinaria, de tal forma que su utilización sea mucho más fácil e intuitiva.

En esta ocasión Fagor Automation apuesta por los estándares y tecnologías abiertas como eje facilitador sobre el que asentar el futuro de su negocio.

Líder mundial en el sector de la Máquina herramienta

Fagor Automation es uno de los líderes mundiales en materia de fabricación y desarrollo de productos de automatización y control en el sector de la máquina herramienta. Con una facturación anual de 61 millones de euros, la cooperativa está volcada en la internacionalización; cuenta con presencia en más de medio centenar de países de Asia, América y Europa, y da empleo a casi 600 personas. □

Fagor Automation ha llegado a un acuerdo estratégico con Irontec, CodeSyntax e IK4-Ikerlan para construir las máquinas del futuro de la cooperativa vasca. Esta alianza tendrá una duración mínima de dos años y contribuirá también a generar sinergias entre las cuatro empresas y favorecer un continuo flujo de conocimiento entre ellas. Un paso más en la colaboración entre empresas

tecnológicas e industriales como forma de trabajo orientada a posicionar Euskadi en la vanguardia de la Industria 4.0.

El proyecto, de vital importancia en la apuesta por la innovación tecnológica de Fagor Automation, tiene como objetivo fundamental rehacer gran parte del HMI (Interfaz Hombre Máquina) con tecnología web con el fin de hacer más sencillos e intuitivos los sistemas de control y

Representantes de INADEH visitan MONDRAGON

La visita se enmarca dentro del proyecto que está desarrollando Alecop para INADEH, el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano, de Panamá.

Con motivo del proyecto de *Evaluación y Prospección para el fortalecimiento de los Centros de Formación y Capacitación del INADEH* que está ejecutando ALECOP para el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), ha visitado MONDRAGON una representación de la Alta Dirección del INADEH para conocer de primera mano nuestra Corporación y su potencialidad empresarial.

En el marco de la visita del director

general del INADEH y uno de sus directivos, además han podido conocer de primera mano el Sistema Vasco de Formación Profesional de la mano de Lanbide, TKNIKA y del propio Alecop.

Próximamente Alecop ejecutará dos nuevos proyectos con el INADEH en el ámbito de las *Actividades de relanzamiento del INADEH Virtual* y de una "Consultoría para el mejoramiento del capital humano y capacitación de los instructores de 25 áreas de formación a nivel nacional del INADEH".



gertuago más cerca closer



tulankide.com

MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz.
Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.

Newsletter

Albiste garrantzitsuenen hileroko errepasua
Repaso mensual de las principales noticias



Flickr

Aktualitatearen argazkiak
Todas las fotos de la actualidad de la Corporación



Youtube

Taldearen bideoirik esanguratsuenak
Todos los videos del día a día de nuestro Grupo



Twitter

@euTUlankide
@esTUlankide
@enTUlankide



+ Jarrai gaitzazu gure RSS kanalean *Suscribete a nuestro canal RSS*

Gure kooperatiben zerbitzura
Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako Contacto: tulankide.com/contact-info





Mondragon Assembly desarrolla la máquina de ensamblar paneles solares más rápida y eficiente del mundo

Su esfuerzo en I+D le permite ofrecer la solución más avanzada del mercado. La cooperativa cuenta con una cartera de pedidos superior a los 80 millones de euros y establece un nuevo récord en su actividad.



Mondragon Assembly, especializada en el desarrollo de soluciones de automatización y robótica, ha desarrollado una innovadora propuesta para la fabricación de paneles solares.

Este desarrollo, basado en su apuesta por la

I+D, le ha permitido ofrecer una tabber stringer (máquina soldadora de células) capaz de soldar 2.700 células/hora en una sola pista, lo que la convierte en la tabber más rápida del mercado a nivel mundial. Mondragon Assembly es un reconocido player internacional con una clara apuesta por la innovación como herramienta de crecimiento. Asimismo, desde el punto de vista de producto está trabajando con nuevas materias primas con el fin de desarrollar paneles solares de alta eficiencia, dirigidos a zonas en las que las condiciones climatológicas son extremas, como por ejemplo zonas desérticas.

□

Se trata de una máquina ultra eficiente capaz de unir las células que integran los paneles a través de un innovador y preciso sistema de soldadura.

El ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital visita Danobatgroup

Alvoro Nadal, ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital, visitó el pasado 5 de junio las instalaciones de Danobatgroup en Elgoibar (Gipuzkoa). El ministro fue recibido por el presidente de la Corporación MONDRAGON, Iñigo Ucin, y por una delegación corporativa integrada por varios vicepresidentes del grupo cooperativo.

El objetivo de la visita fue el de acercarse a conocer de primera mano las instalaciones de Danobatgroup y sus planes de desarrollo. Asimismo, durante el encuentro



celebró una reunión de trabajo en la que se compartieron los retos de futuro de la Corporación MONDRAGON, y

específicamente se abordaron temas relacionados con los negociados de su ministerio.

Ulma Carretillas Elevadoras presenta al mercado su nueva serie de carretillas

La nueva serie, denominada SENSÍA EX, ofrece una inmejorable maniobrabilidad gracias a sus seis modos de desplazamiento, para un manejo óptimo y un aprovechamiento eficaz de la superficie.



Todas sus ruedas son motrices y disponen de frenado, además su potente tracción AC se combinan para ofrecer un rendimiento excepcionalmente ágil y de alta intensidad para los turnos de trabajo más largos.

Mitsubishi Forklift Trucks, con este nuevo modelo, no solo persigue obtener un notable incremento de la productividad, maximizando su rendimiento y minimizando sus necesidades de mantenimiento, sino que ha implementado en los nuevos modelos todos los avances en materia de seguridad de uso y ergonomía tan reconocidos y valorados como la galardonada cabina SENSÍA – cómoda y espaciosa-, el sistema SDS –exclusivo en Mitsubishi- que detecta si la carretilla está siendo utilizada de forma brusca o con suavidad, y responde de forma modulada según la situación o su reposabrazos con exclusivo control táctil integrado, este avanzado control hidráulico para cuatro dedos permite recoger, elevar, inclinar y soltar además de llevar la dirección y bocina, todo ello con un simple toque de dedos del operario. □

La cooperativa OIARSO custodiará las muestras biológicas del Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña

Se ha adjudicado la gestión del bio-repositorio para los próximos cuatro años.

La cooperativa Oiarso, fabricante de productos médicos sanitarios ubicada en Hernani (Gipuzkoa), ha sido la empresa adjudicataria de la gestión del bio-repositorio del Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña (BST) durante los próximos 4 años. El BST es el mayor Banco de Sangre europeo y el segundo del mundo, así como el tercer Banco de Tejidos del mundo, y en sus instalaciones se conservan más de 500.000 biospecímenes, con una rotación anual del 10%.

Este proyecto pone en manos de la cooperativa tanto la operativa diaria de conservación de muestras como la incorporación de un nuevo sistema de calidad, equipos de frío y herramientas de gestión de inventarios.

La adjudicación de este concurso, por un importe superior a 1,6 millones de euros, convierte a Bexen medical en la empresa de referencia en la gestión integral de muestras biológicas a nivel nacional. La experiencia y conocimiento desarrollados por Bexen medical en este sector, el control

exhaustivo de la calidad, así como los propios recursos humanos que aporta a cada proyecto, sitúan a la cooperativa como la empresa líder en el área Biosanitaria

Sobre Oiarso. Bajo la marca Bexen medical, e integrada en la Corporación MONDRAGON, es una cooperativa con una sólida experiencia de casi 40 años en el sector de la salud. La actividad de la empresa se focaliza en tres grandes bloques de negocio: Bexen medical, que comercializa producto médico hospitalario de un solo uso; Bexen bioservices, negocio centrado en ofrecer una solución integral para la gestión de



muestras biológicas (auditoría, consultoría, gestión *in-site* y gestión *off-site*); y Bexen diagnostic, área de gran potencial aún en desarrollo. □

La adjudicación de este concurso, por un importe superior a 1,6 millones de euros, convierte a Bexen medical en la empresa de referencia en la gestión integral de muestras biológicas a nivel nacional.

Ulla Engelmann, responsable de Economía Social en la Comisión Europea, se acerca a MONDRAGON

Además de su primer contacto con Bilbao, donde se celebrará la cumbre internacional sobre Economía Social en 2018, ha conocido las iniciativas emprendedoras de Mondragon Unibertsitatea y de la Corporación.

MONDRAGON ha recibido recientemente la visita de Ulla Engelmann, jefa de la unidad de Clusters, Economía Social y Emprendizaje de la Comisión Europea. El motivo de la visita ha sido el de conocer la Experiencia Cooperativa, con especial foco en Mondragon Unibertsitatea y en el área de promoción, además de tener un primer contacto con Bilbao, ciudad que en 2018 acogerá la cumbre internacional sobre Economía Social. "Estoy interesada en el concepto de cooperación, pero también en gestión del conocimiento, en responsabilidad social y en la transferencia de esos conocimientos entre diferentes agentes".

Primera visita a Euskadi

Para Ulla, esta es su primera visita al País Vasco y también a MONDRAGON. "Cuando accedí al cargo mucha gente me habló de MONDRAGON y eso despertó mi curiosidad por conocer vuestro proyecto".



Respecto al futuro de la Economía Social Ulla apunta que en este momento se está hablando mucho del concepto de "dimensión social" en la Comisión Europea, y esa es "una oportunidad excelente para promover y dar un impulso renovador a la Economía Social". Asimismo, apunta que

una buena forma de promocionarla es la de organizar conferencias internacionales y "una de esas oportunidades se presentará el próximo 2018 en Bilbao, donde se celebrará el foro global de Economía Social y en el que MONDRAGON jugará un papel relevante". □



Eroski Viajes e Irontec, premio Open Awards a la mejor transformación digital en gran empresa

La división de empresas de Eroski Viajes, Travel Air, ha sido reconocida por su innovador proyecto de digitalización integral que le ha convertido en la primera empresa del sector en eliminar por completo el papel.

La división de Empresas de Eroski Viajes, Travel Air y la compañía de ingeniería informática de software libre Irontec han recibido el premio Open Awards 2017 en la categoría de Mejor transformación digital de Gran Empresa en el marco de OpenExpo, la feria referente del sector del software libre y las tecnologías abiertas.

Eroski Viajes ha participado con un innovador proyecto que comenzó a implantar en agosto pasado y que se ha materializado en un proceso de transformación digital sin precedentes en el sector de las agencias de viajes. La digitalización integral aplicada ha supuesto para Travel Air un cambio total en sus procesos de trabajo internos, convirtiéndose en la primera empresa del sector en eliminar por completo el papel, aumentando la productividad de sus servicios comerciales gracias a la voz IP y a una novedosa estrategia CRM, mejorando así la calidad del servicio al cliente.

Asimismo, esta transformación digital de Eroski Viajes y la apuesta por soluciones de software libre le han permitido una importante reducción de costes y la mejora de la competitividad y de los procesos internos aumentando la satisfacción del cliente con respecto al servicio.

A día de hoy el proceso de captación y atención al cliente de Travel Air es un sistema 100% digitalizado e hiperconectado lo que aumenta su eficiencia. Eroski Viajes

De izquierda a derecha: Iker Sagasti, CEO de Irontec; Carlos González Cuevas, director de Travel Air; y Gorka Rodrigo del Solar, director Comercial de Irontec.



ha desarrollado este proyecto de la mano de la ingeniería informática de software libre Irontec, abordando la transformación de una estructura de trabajo analógica de más de 20 años en una totalmente digital.

Los galardones OpenAwards tienen como

objetivo reconocer públicamente a empresa, administraciones, personalidades y comunidades que crean, apoyan y fomentan grandes soluciones con tecnologías Open Source y Software Libre. En esta edición han participado 132 empresas. □

La digitalización integral aplicada ha supuesto para Travel Air un cambio total en sus procesos de trabajo internos, convirtiéndose en la primera empresa del sector en eliminar por completo el papel.

Innobasque reconoce a diez entidades socias, entre ellas el proyecto Bilbao Berrikuntza Faktoria y LEINN

Esta ha sido la primera de una serie de actividades orientadas a celebrar los 10 años de Innobasque.

Este acto se enmarcó dentro del *Global Innovation Day* el pasado 16 de mayo. Tras el discurso del Lehendakari, se hizo un acto de reconocimiento a todas las entidades que forman parte de Innobasque y para escenificarlo seleccionaron a 10 representantes de entidades socias con diferentes perfiles. Uno de esos representantes fue Mondragon Unibertsitatea y, en particular, *Bilbao Berrikuntza Faktoria*, como ejemplo colaborativo y el grado LEINN.

Recibió un objeto simbólico Jose Mari Luzarraga, uno de los promotores del grado LEINN de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Estas fueron las palabras de Jose Mari Luzarraga: "Colaboremos, porque la colaboración es fuente inagotable de recursos. La colaboración es un proceso que requiere esfuerzo, y generosidad entre personas y es clave para innovar en las organizaciones y en la sociedad".



Gipuzkoako Bazkondeak Nazioartekotzeari saria eman dio Copreciri

Bazkondeak munduan zazpi planta dituen Copreciren nazioartekotze zabalkundearen saritu du. Aurten, gainera, beste planta berri bat irekitzea aurreikusten du Little Rock-en (AEB), hango merkatuan izan den eskaera hazkunderari erantzuna emateko.

Coprecik, martxoaren 17an, jaso du Gipuzkoako Bazkondeak emandako *Enpresa Nazioartekotzeari* saria, urtero lurraldeko enpresen lana aitortzeko antolatzen den jardunaldian. Aurten 25 urte betetzen duen ekitaldian izan dira, besteak beste: Arantza Tapia, Ekonomiaren Garapena eta Azpiegituretako sailburua; eta Makel Olano, Gipuzkoako ahaldu nagusia.

Mundu mailako DNA

Bazkondeak Coprecik duen nazioartekotze ikuspegia saritu du, kontuan izanda "bere lehen kanpoko lantegia Mexikon ireki zuela orain dela 28 urte, eta MONDRAGON Taldean aitzindaria izan dela nazioartekotzean". Gaur egun, Coprecin 1.900 pertsonen egiten dute lan, munduan zehar sakabanatutako zazpi produkzio plantetan (Aretxabaletako egoitza nagusia, Altsasuko filiala, eta Mexiko, Italia, Txina, Txekiar Errepublikak eta Turkiako lantegiak). Mundu mailako etxeresnen osagaien ekoizle nagusienetakoa da Copreci, eta bere bezeroen artean, etxeresnen sektoreko marka nagusiak daude, besteak beste Bosch Siemens, Whirlpool, Indesit, Electrolux, General Electric, Fagor, Miele, Haier, Weber eta Char Broil, beste batzuen artean.

Europako merkatuan egiten da salmenten %58, Amerikako merkatuan %22, Asiakoan %12 eta MENAn (Ekialde Erdia eta Ipar Afrika) txikiena %8arekin. Munduan 400 miloi etxetik gora hornitzen dituzte Copreciko osagaiak, eta 250 patente



baino gehiagok ziurtatzen dute bere gaitasun berritzailea.

Coprecik baikor egiten dio aurre etorkizunari, eta hazkunde planak ditu Europear Komunitatetik kanpo eta baita Amerikar kontinentean eta Asian ere. 2017an AEBetako lehen inplantazioa martxan jarriko dute merkatu horretan handituz doan eskaintzari erantzuna emateko. AEBetan ibilbide industrial

berriari hasiera emateko lehen jomuga Arkansaseko hiriburua Little Rock izango da; handik Coprecik AEBetako ekialde eta erdigunean eragin ahal izango du, non Aretxabaletako kooperatibak etxeko egosketaren alorreko merkatuaren %90etik gorako kuota duen. Proiektu hori 2017ko bigarren sei hilabetekoan gauzatu ahal izango da Electrolux eta Whirlpool gisako talde handien eskariak bultzatuta. □

Bazkondeak Coprecik duen nazioartekotze ikuspegia saritu du, kontuan izanda "bere lehen kanpoko lantegia Mexikon ireki zuela orain dela 28 urte, eta MONDRAGON Taldean aitzindaria izan dela nazioartekotzean".

Copreci amplía sus instalaciones en Italia

La cooperativa industrial Copreci estrenará nuevas instalaciones en la localidad de Conegliano, en la provincia de Treviso, al noroeste del país. La inversión permitirá mejorar el flujo productivo de la planta.

En 2002, Copreci adquirió una empresa de producción de componentes tubulares para cocinas y encimeras de gas en Mareno di Piave, a 60 km de Venecia, con una superficie de 3.800 metros cuadrados repartidos en tres pabellones. Ahora se ha trasladado a una ubicación más amplia y con mejores medios, en la localidad de Conegliano, que cuenta con 5.000 m².

Esta ampliación refuerza la apuesta por el crecimiento y la internacionalización de la cooperativa y apuntala el trabajo de *lean production* que viene aplicando y ejecutando en todas sus plantas. En esta nueva filial productiva se han instalado procesos altamente automatizados y con sistemas avanzados de gestión.





Gaztenpresak 386 enpresa sustatu ditu 2016an

Laboral Kutxaren Gaztenpresa lerro bereziak, Europako Inbertsio Funtsaren laguntzarekin, 25.000€-rainoko finantzaketa eskaintzen du abalik gabe. 1994an abian jarri zenetik, Gaztenpresak 4.500 enpresa eta 8.000 lanposturen sorkuntza sustatu du.

Empresak eta enplegu egonkorra sortzea da Gaztenpresa Fundazioaren izateko arrazoia. 2016an, Laboral Kutxaren enplegurako fundazioak 386 enpresa abian jartzen lagundu du, eta horien bidez 717 lanpostu sortu dira.

Gaztenpresak 2016ko Memoria aurkeztu du. Fundazioko lehendakari Xabier Egibarrek hartu ditu Bilboko Laboral Kutxaren egoitzan bertaratutakoak. Gaztenpresak egiten duen balio-ekarpenak ekintzaileentzat duen garrantzia aipatu du Egibarrek: "Sortzen den proiektu bakoitza, lanpostuaz haratago, bizitza-proiektu bat da". Era berean, ekintzailetasunak duen eraldatzeko indarra azpimarratu du: "Gure ingurunearen garapen ekonomiko eta sozialari begira, ekintzailetasunaren fenomeno funtsezkotzat jo behar dugu".

Beatriz Artolazabal Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Gaietarako sailburuak adierazi duenez, "Ekonomiaren Susperraldiaren eta Enpleguaren aldeko 2020 Esparru Programa Eusko Jaurlaritzaren lan-tresna nagusietako bat da Euskadik urte kritiko hauek egokitasunez gainditu ditzan. Etorkizun hurbil horri begira, baldintza egokiak izango dituen lan-eszenatoki berria lortzea da helburua: herri modernoa eta enplegu



berrien beharra aurreikusiko duen gizartea. Guztiok batera -ikastetxeak, ikastegi politetnikoak, unibertsitateak eta enpresak- prestatu beharra dugu enpleguaren arloan izango diren eskaera eta egoera berriei aurre egiteko".

"Guretzat oso garrantzitsua da inor atzean ez gelditzea. Ildo horretan, gazteen enplegua sustatzeko politikak jarri ditugu abian, Lehen Aukera programa bultzatu dugu, ikastetxeekin lankidetzan ari gara praktikak errazte aldera, gazteentzako enplegua helburu duten tokiko planak sustatzen ditugu,

errelebu-planak, gazteak itzultzeko eta talentua erakartzeko egitasmoak, eta prestakuntza duala garatzen ari gara", gaineratu du Artolazabalek.

Eusko Jaurlaritzak ekintzaileen ondoan dagoela esan du sailburuak, ideiak bilatzen eta joerak aztertzen. "Hor dago Gaztenpresa ere. Ekintzailetasunak ideia berriak behar ditu eta horrek dakartzen emaitza onak agerikoak dira. Kalitate handieneko enpresa eta lanpostu berriak sortu behar ditugu. Datozen urteetan Euskadi jarduera ekonomiko eta iraunkorraren pool-positionean kokatzea da kontua", nabarmendu du. □

2016an, Laboral Kutxaren enplegurako fundazioak 386 enpresa abian jartzen lagundu du, eta horien bidez 717 lanpostu sortu dira.

El embajador en Chequia visita MONDRAGON

Pedro Calvo-Sotelo se acerca al grupo cooperativo para conocer MONDRAGON con más detalle y realizar una sesión de trabajo con responsables de las empresas implantadas en Chequia.

A finales de abril recibimos en el centro corporativo de MONDRAGON la visita del embajador de España en la República Checa, Pedro Calvo-Sotelo. El objeto de este encuentro fue el de presentarle con más detalle la realidad del grupo cooperativo, compartir información sobre el grupo de empresas con filiales en Chequia y sus inquietudes respecto a la captación y gestión de talento para las mismas.

A este encuentro acudieron los gerentes y directores de Gestión de Personas de Mondragon Unibertsitatea, Batz, Cikautxo, Maier, Copreci, Eika, Lana, Erreka, Tajo y Ederfil.

Por la tarde, visitaron las instalaciones de Copreci en Aretxabaleta.

La visita del embajador se enmarca en el contexto del *Foro Chequia*, una iniciativa que reúne a los responsables de Gestión de Personas de las cooperativas implantadas en la República Checa. La estrategia que se quiere impulsar desde este foro es la Intercooperación en destino. En este caso, se ha iniciado desde las cooperativas matrices sesiones para tratar de dar una respuesta a la problemática compartida de gran dificultad para la contratación y fidelización de personas en la República Checa (un país con un paro registrado del 4%).



Cartas

Vuelta a los Principios

Como socio de Altsasuko sociedad cooperativa leo con interés la revista TU lankide. Os animo a continuar con vuestra labor de dar a conocer el mundo de las cooperativas de MONDRAGON.

El tema por el que escribo estas líneas es la sorpresa negativa del número 600, en el que dais cuenta del presente y futuro de la revista. Pero se ha relegado, consciente o inconscientemente, a un recuadro prácticamente ilegible la editorial del primer número de 1960.

En ella el insigne sacerdote don José María Arizmendiarieta, impulsor y alma mater de las cooperativas, plasma unos pensamientos muy interesantes sobre la cooperación.

Creo que se merece un reconocimiento a lo que se escribió hace 57 años, ya que sus ideas son la raíz de ese gran árbol que ahora son las cooperativas.

Es posible que actualmente no esté de moda o sea políticamente incorrecto hablar del trabajo como cooperación en la obra de Dios y sobre la dignidad humana, pero es necesario volver a los principios básicos.

Desde la Doctrina Social de la Iglesia creemos que el trabajo y la persona tienen mayor valor que el económico, que es donde nos quiere llevar la sociedad actual.

Por eso, para darlo a conocer mejor, yo mismo amplí esa editorial, y la colgué en el tablón de anuncios; por lo que espero que en la próxima revista hagáis lo mismo.

Y de esta manera todos los soci@s puedan conocer y valorar lo que se escribió hace tantos años.

Un saludo cordial y ánimo. Eskerrik asko por la revista.

Nicolás Arbizu Gabirondo,
Altsasuko S. Coop.



Eroskiren online supermerkatu berria arinagoa eta efizienteagoa

Eroski aitzindaria da online estrategian, 2000 urtean *Eroski online* sortu zuenetik. Orain, berriz, Interneteko bere apustua eta supermerkatua berriro ditu, eta, hala, bezeroen erosketa esperientzia garai berrietara egokitu, eta hobetu egin du.

Kooperatibaren online negozioaren zuzendari Mari Mar Escrigek OME expo sektoreko ferian jakinarazi duenez, Eroskik "online supermerkatu berria landu du, gaur egungo kontsumitzaileen beharretara egokitua, edozein gailu elektronikotatik inolako aplikaziorik deskargatu gabe erosi ahal izateko; horretarako, erosketa egiten laguntzen duten mekanismoak ditu (azken eskaerak, zerrendak, ohiko erosketak...), eta orobat iragazkiak, zertarako eta produktuek aise topatzeko eta hala kontsumitzaileak erosketa webgunean sartu orduko erraz egiteko. Azken batean, modu arinean eta efizientean erosteko pentsatuta dago hobekuntza hau, askok astirik ez dutelako denda fisiko batera joateko".

Bezeroa, Eroski Taldearen estrategiaren zentroa

Mari Mar Escrigek gogorarazi du bezeroak online kanalera joaten badira arintasunagatik eta erosotasunagatik joaten direla mundu fisikoko abantailarik ez galtzeko ere. Alde horretatik, honako hauek omen dira elikagaiak on line erosiak izateko gakoak: "supermerkatu erraza eta intuitiboa izatea, erosketa laster batean egiteko mekanismoak edukitzea, bidalketa gastuak aurrezteko alternatibak izatea eta hori guztia denda fisikoko prezio eta sustapen berberekin egiten dutela jakitea; gainera, dagoen gamarik handiena dute eskura, marka propioaren eta fabrikatzaileen mix on egokiarekin, hala kontsumitzaileari aukera askatasun handia emateko eta erosketa iraunkorra egiteko". Dioenez, Eroskiren online supermerkatuak 15.000 elikagairen eta freskoren erreferentziak ditu, eta eskaintza komertzialik handiena egiten du, mundu fisikoko prezio eta promozio berberekin,



gainera. Horrela, taldearen kanal guztietan bermatua gelditzen da erosketa uniformearen esperientzia.

Bestalde, aukera ematen du bidalketa gastuak saihesteko, nola eta eskariak autoan jasotzeko *Click & Drive* sistemaren bitartez eta eskariak supermerkatuan jasotzeko *Click & Collect* sistemaren bitartez, zeinak 33 bilketa gunee baituzte gaur egun.

Kooperatibaren online negozioaren zuzendariak dioenez, "aukera ederra da bezeroaren fidelizazio maila hobetzeko". Online kanalaren aldeko apustua historikoa da; izan ere, Eroski aitzindaria izan zen elikagaien online negozioan, 2000. urtean Interneten supermerkatu bat atera baitzuen. □

Eroskiren online supermerkatuak 15.000 elikagairen eta freskoren erreferentziak ditu, eta eskaintza komertzialik handiena egiten du, mundu fisikoko prezio eta promozio berberekin



Eroski mejora sus cuentas

El resultado operativo de su actividad de distribución mejora un 20% y alcanza los 129 millones de euros. El Ebitda fue de 244 millones, mejor que el año pasado. El conjunto del Grupo perdió 22,8 millones de euros.

La facturación se mantiene estable en los 6.051 millones de euros. Durante el pasado 2016, Eroski cumplió con todos sus compromisos adquiridos con las entidades financieras y amortizó deuda por valor de 221 millones de euros. El montante total de deuda amortizada alcanza los 500 millones de euros, considerando las realizadas por sociedades participadas y las del primer trimestre de este año.

La generación de EBITDA fue de 244 millones de euros, 4 millones más que el ejercicio anterior, lo que muestra la solidez de la actividad comercial del Grupo Eroski. La desactivación de créditos fiscales, ajustada a la nueva fiscalidad que entró en vigor en diciembre, lleva a un resultado después de impuestos negativo de 23 millones de euros (40 millones antes de impuestos), que mejora un 63% respecto al año anterior.

Por su parte, la sociedad matriz Eroski S.Coop. ha logrado un resultado positivo de 1,5 millones de euros de beneficio, lo que también supone un cambio de signo frente a ejercicios anteriores. □



Eroski Club

El fortalecimiento de Eroski Club como plataforma de ahorro y vinculación del Socio Cliente con la marca ha elevado el ahorro total transferido por Eroski a los consumidores hasta los 260 millones de euros, a través de ofertas y promociones cada vez más personalizadas.

Las inversiones realizadas en 2016 superan los 87 millones de euros, la mayor parte dedicadas a la remodelación de su red de supermercados e hipermercados que alcanza ya las 512 tiendas de nueva generación y a la extensión del modelo comercial *contigo*.

Eroskik eta DIAk beren aliantza indartu, eta elkarrekin jorratzeko ildo berriak ireki dituzte

Besteak beste, marka propioko produktuetan kontsumitzaileari eskaintzen zaion kalitate-prezioa maximizatuko dute.

Akordioaren bidez, bi konpainiek elkar hartuko dute, eta marka propioaren lehiakortasuna hobetuko; orobat, beren jardueran behar izaten dituzten materialak eta hornigaiak erosteko balioko du. Akordio horretatik erabat kanpo gelditzen dira produktu fresko iraunkorrak, hala nola olio, esnea eta arrautzak.

Bai Eroskik eta bai DIAk merkataritza

politika zeharo independenteak izaten segituko dute, eta eta akordioari esker biek hobetuko dute efizientzia maila.

Bi konpainiek era paritarioan landuko dute proiektu berri hau, eta maila bereko harremana gordeko dute. Halaber, ziur daude elkarrekin efizientzia berriak lortuko dituztela eta horrek kalitate-prezio hobea ekarriko



duela kontsumitzailearen mesedetan.

Akordio honek jarraipena ematen dio bi Taldeek elkarrekin duten kooperazio harremanari. Eroski Taldearen aliantza politika dela eta, ALIDISEn ere parte hartzen ari da Eroski Taldea, hau da, Europako Nazioarteko Aliantzaz; aliantza hori Europako zortzi herrialdetan egina dute.

La alianza europea de aseguradoras Euresa visita MONDRAGON

Euresa, la organización a la que pertenecen las principales aseguradoras socialmente responsables de Europa, celebró a principios de abril su Comité de Gestión en Bilbao con Seguros Lagun Aro.

Coincidiendo con ese evento, una delegación de Euresa visitó el 6 de abril la Corporación MONDRAGON y las oficinas centrales de Laboral Kutxa en Arrasate-Mondragón para conocer la cooperativa y el grupo; y se trasladó después hasta las instalaciones de Ikerlan para interesarse por sus proyectos tecnológicos.



Mondragon Unibertsitatea ya tiene en marcha su plan estratégico. En un proceso muy participativo ya se han definido los objetivos de sus cuatro facultades y los retos comunes de la propia universidad, que apuntan a: presencia en nuevos mercados, referencia en el ecosistema de Conocimiento de MONDRAGON, impulso a la investigación y relación con las empresas y liderazgo en modelo educativo.

Bixente Atxa | Mondragon Unibertsitateko errektorea



Mondragon Unibertsitatea 2020

Hasteko, fakultate bakoitzak bere hausnarketa propioa abiarazi zuen. Hausnarketa horietan lehenik eta behin aztertu zen urteetako bilakaera. Fase horretan, kanpoko aholkulariak ekarri zituzten, gobernuan goi karguak izandakoak, automobilgintzako sektorearen berri dutenak, hezkuntza ereduetan adituak... beste leku batzuetan zer egiten den ere kontuan hartzeko.

Horren ostean, fakultate bakoitzean negozioen arabera taldeak antolatu zituzten: hala nola, ikerketa, hezkuntza, prestakuntza iraunkorra... Fakultateek beraien plan estrategikoa garatu ahala, unibertsitateko plan estrategikoaren lerroak identifikatu dituzte, eta fakultate bakoitzaren erronka eta helburu orokorrek kontrastatu dituzte.

Liderrak Euskal Herrian

Hezkuntza esperientzia berritzaile, bereizgarria eta kalitatekoa eskaini nahi du Mondragon Unibertsitateak. Bere hezkuntzaren erudia liderra da kalitatean bai Euskal Herrian eta baita Espainiako Estatuan ere, eta lan horretan jarraitu nahi du. "Gure ikasleen esperientzia goi mailakoa izan behar da, esperientzia bikaina". Ikasleek unibertsitatea beraientzat bideratuta dagoela eta jasotzen dutena goi mailakoa dela sentitu behar dute. "Eta horri esker, gehiago eta hobeto ikasiko dute".

Parte-hartze oso handia

Langile guztiek izan dute aukera plan estrategikoaren prozesuan parte hartzeko eta fakultate bakoitzean batzorde batzuetatik 70tik 120 langile bitartean aritu dira hausnarketa eta definizio lanetan. Ikasleei dagokienez, esku hartu dute sistematikoki Kontseilu Errektorean, baina horrez gain *stakeholder* ereduaren baitan batzarrak izan dituzte eta unibertsitateko esperio dutena eta duten iritzia jaso dute. Eta inguruko kooperatiba eta bestelako enpresei ere galdetu zaie. Hala, prozesuetan sartuta egon ez badira ere, ikasle eta

enpresek modu transbertsealean parte hartu dute; eta beraiekin kontrastatu dira plan estrategikoaren edukiak.

Mondragon Unibertsitateak datozen lau urteetan zer egin behar duen unibertsitateko kolektiboak esan behar du. Horregatik, aholkularien zeregina izan da plan estrategikoaren metodologia aurrera eramatea eta bertan sortutako dokumentazioa kudeatzea.

Mondragon Unibertsitatearen plan estrategikoa definitzerakoan gako nagusienetako bat izan

da anbizioa eta errealitatea uztartzen jakitea; hau da, egingarriak diren ametsak zehaztea. Zentzu horretan ahalegina egin dute, Plan Estrategikoaren mamia sinplifikatzen edozeinek barneratzeko errazago izan dezan. Plan Estrategikoa idazterakoan zailtasun handiena izan da Mondragon Unibertsitateko erronka komunak eta fakultate bakoitzaren bateratzea; alegia zailagoa dela hainbeste negozio eta fakultate desberdin barnean egonda erronka korporatiboak zehaztea.





MUren argazkia

Nazioarteratzeko irekiera eta merkatu berrietan presentzia indartu

Euskal Herriko enpresa asko kanpoan daude, atzerrian, eta ondorioz euskal gizarteak ere askotan kanpora jo behar du. Horregatik, derrigorrezkoa da unibertsitatea ere kanpoan egotea, bertako ikasleek esperientzia atzerrian ere izatea eta gure campusetara atzerriko ikasleak ekartzea.

Hori lortzeko master oso bereizgarriak sortuko dira Espainiatik, Hego Amerikatik eta Europatik ikasleak erakartzeko; LEINNEk laborategi gehiago zabalduko ditu; ikerketa alorrean nazioarteko aliantzak garatuko dira; Basque Culinary Centerren eskaintza munduko

onena izaten jarraitzeko lanean gogorrago ekiten jarraituko du; eta Mondragon Educación Internacional programaren bitartez jarraituko da ikasleen mugikortasuna bultzatzen eta atzerriko unibertsitateentzat Mondragon Unibertsitatea Europako erreferente bilakatzen.

Enpresa eta erakundeen ikerkuntzan oinarritutako unibertsitatea

Arlo honetan bi helburu finkatu dira: gauzatutako ikerketa goi mailakoa eta aplikagarria izatea. Euskadiko enpresek eta erakundeek behar-

beharrezkoa dute ezagutza gehiago aplikatzea: Industriak munduan lehiatzeko, eta eskolak, hezkuntza eredu berritzaileen bidez, ikasleei

ikaskuntza hobea eskaintzeko. Era berean, unibertsitateak indarrak jarriko ditu munduan barrena dauden ikertzaileekin elkarlanak gauzatzeko.

MONDRAGONen ezagutza ekosistemaren nodoa izatea

Hurrengo urteetan gakoa izango da ezagutza, eta ezagutza pertsonetan dago; hortaz, talentuen guda bat egongo da eta guk abantaila izango dugu. Ezagutza

arloko helburu nagusia da unibertsitatea bera, ikerketa zentroak eta lanbide heziketa proiektu komun bat garatzen jartzea kooperatiba guztiei erantzun hobe bat emateko.

Abantail lehiakorra da korporazioan Ezagutzaren arloa eratuta edukitzea eta Mondragon Unibertsitateak be egiten du arlo hau kolideratzeko erronka.

Zeharkakoak diren palankak

Mondragon Unibertsitateko negozio eta fakultate guztietan, erronkak lortzeko, zeharkakoak diren bost palanka definitu dituzte: pertsonen

gaikuntza; zerbitzuen eta ikasteko tresnen digitalizazioa; unibertsitateak gauzatutako ekimenak gizartera zabaltzea; kanpokoekin elkar-lankidetzeta

biderkatzea; eta arloak baztertu gabe gure enpresek eta gizarteak behar dituzten esparruetan espezializatu eta onenak izatea.

Kokapenak

- 4 fakultate Gipuzkoan.
- 8 campus Gipuzkoan.
- Berrikuntza Faktoria 1.
- 7 laborategi munduan zehar.

Ikasle kopurua

- 4.617 ikasle formazio arautuan.
- 6.100 profesional profesionalentzako prestakuntzan.

Titulazio kopuruak

- 15 gradu.
- 17 unibertsitate master.
- 3 doktorego programa.
- 20 master titulu propio.

U-Multirank datuak

- 3. Unibertsitatea Estatuan dozentzian.
- 1. Unibertsitatea Estatuan transferentzian.
- 1. Unibertsitatea prestakuntza jarraian.

Beste datu batzuk

- Ikasleen %68a formazio dualean.
- %91ko enplegua.
- Enpresek finantzatutako tesiak: %70.
- 235 enpresek in elkarlanean.
- Ikerketa jardueraren %50a enpresek finantzatuta.





Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak ibilbide sendoa egin eratzeko. Hezkuntza jakintza-ezagutza maila sendotu egin da; apustu inportanteak egin dira, langileak gaitzeko, ikerketa sendotzeko eta lan-taldeak eratzeko. Hezkuntza hezkuntza berrikuntzan erreferente izaten jarraitzea da HUHEZi-ren helburu nagusia 2020 urtera begira.

Begoña Pedrosa | HUHEZi-ko dekanoa

“Hezkuntza berrikuntzan erreferente izaten jarraitu behar dugu”

Zein da zuen plan estrategikoaren iparra?

Kooperatibismoan, hezkuntzan, berrikuntzan... erreferente izaten jarraitzeko gaitasunak baditugu. Erronka handiak ditugu, eskakizun gero eta zorrotzagoak, eta proiektu propioa garatzen jarraitu behar dugu, testuinguru egokia sortuz. Kanpora zein barrura begira, aurreratzea da gakoa.

Erreferente izateko lanean diharduzue azken urteotan.

Kalitatez jardun dugu eta esan dezakegu eskaintzen ditugun arloetan aurrea hartu diegula gainerakoei, alegia hezkuntza zein ikus-entzunezko graduak erreferenteak bilakatu direla. Baina horrek etengabeko lana eskatzen du, berritzen jarraitzea eta etorkizuneko profesionalak formatzen jarraitu beharra daukagu, oso balio konkretuekin. Hori guztia gauzatzeko gure kolektiboak arduratu dauka, konpromisoa du eta gure aktibitateak punta-puntakoa izaten jarraitu behar du.

Hezkuntza berrikuntzaren gakoak zeintzuk dira?

Gakoa da jendeak konpromisoarekin jarraitzea, ikertzen jarraitu behar dugu, joera berriak eta narratiba zientifikoa



landuz, edozein dala testuingurua; enpresa kooperatibo bat, beste unibertsitate bat, eskola bat... Egiten duguna zorrotzasun zientifikoarekin egin behar dugu eta gizarteratu.

Nolako pertsonak behar ditu gure gizarateak etorkizuneko profesioetan aritzeko?

Konpromisoz arituko direnak arlo guztietan, guri dagokigunez bai hezkuntzako profileen zein ikus-entzunezko profileen. Etengabe nolako

Retos de futuro

En la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, a la hora de diseñar el nuevo plan estratégico se ha tenido en cuenta la trayectoria que la facultad ha desarrollado en cuanto al modelo educativo, convirtiéndose en referentes en el campo de la innovación educativa. Además, el reto de futuro será seguir siendo pioneros en la oferta de grado y formación continua, tanto en el ámbito de la educación como en el de audiovisuales. Para la consolidación de estos objetivos, será preciso actuar cumpliendo las más rigurosas exigencias científicas y además socializar los logros.

Como universidad cooperativa, desde LANKI el reto será responder a las necesidades que vayan surgiendo, con el compromiso de formar los mejores profesionales, con valores cooperativos.



Balore kooperatiboak dituzten etorkizuneko profesionalak formatzea sekulako erronka da guretzat. Azken finean, kooperatibismoaren marka eraman behar dute doazen tokietara.



pertsonak behar ditugun galdera horri erantzuten saiatzen bagara, asmatuko dugu.

Zergatik aukeratzen dute ikasleek Mondragon Unibertsitatea?

Gauzak beste era batera egiten ditugulako. Ikaste-irakaste prozesu sakona eskaintzen dugulako, erreferentea. Testuinguru berri bat dugu eta berau ondo interpretatzetik dator gure etorkizuna.

Hezkuntza arloan kezka ugari daude gaur egun eta arlo horretan zerbaite bereizgarria eskaini beharko luke HUHEZIK?

Gure aholkularitza eredu propioa dugu eta gehiago gizarteratu beharko genuke, ulertarazi beharko genuke zergatik defendatzen ditugun arnas luzeko prozesu edo ereduak eta ez errezetak. Zentroetan lidergoak behar dira eta hezkuntza fakultateak badu bere eskaintza horri erantzuteko.

HUHEZIn badituzue beste proiektu batzuk.

LANKI ikertegian kooperatibismoak dituen erronkei erantzun behar diegu. Arlo horretan Korporazioaren aliatuak gara. Gure tesiak egiten ditugu eta kooperatibetan aholkularitza prozesuak ireki ditugu, seriotasunez aritu nahi dugu, beharrei erantzunez. Kooperatibismoaren gakoak zeintzuk diren erantzuten saiatuko gara etorkizunean ere.

Kooperatiba izaerak ere bereizten du HUHEZI gainerako eskaintzatatik.

Bakarrak gara, unibertsitate kooperatiboa gara eta hori elikatu, ikertu, garatu behar dugu. Zergatik gara bereziak? Badugu non ekin. Ikertu dezakegu eta aplikatu, bizi, balore kooperatiboak sustatu... Balore kooperatiboak dituzten etorkizuneko profesionalak formatzea sekulako erronka da guretzat. Azken finean, kooperatibismoaren marka eraman behar dute doazen tokietara. Nahi ditugu profesional onenak, talentu handienarekin, enpresario serioak, baina balio kooperatiboarekin...

Gobernantza ereduez ere aritu zarete eta aipatu duzunez hori da etorkizuneko klabea. Zein motatako pertsonak nahi ditugu etorkizuneko Korporaziorako? Zeintzuk dira sustatu behar ditugun estiloak, lidergoak?

Konpetitiboak izan behar dugu merkatuan, bai edo bai, iraunkorrak, dirua irabazteko gaitasunaz... eta lidergo horiek zaindu eta hezi behar ditugu. Hori guztia ikuspegi kooperatibotik sustatu behar dugu. □



Goiatz Zalakain

Haur hezkuntzako ikaslea bigarren mailan eta HUHEZIKo Errektore Kontseiluko kidea

“Mondragon Unibertsitateak garrantzia ematen die ikasleen iritziei”

Enpresa munduan kokatzen nuen kooperatiba ereduak, ez hezkuntzan. HUHEZIn hasi nintzenean begiak ireki zitzaizkidan eta ikusi nuen lan egiteko modu ezberdinak daudela, alegia, mundu berri bat ireki zitzaidan. Barneratze prozesu azkarra egin nuen eta Errektore Kontseiluko kide izendatu ninduten hasieratik.

Lan egiteko ikuspegi kooperatiboa garatuz noa eta ikasleen ordezkaritza lana egiten dut. Mondragon Unibertsitateak garrantzia ematen die ikasleen iritziei. Politika eta garrantzitsua da konturatzea ikasleek badutela zer esana eta kontutan hartzen gaituztela. Egitekoei dagokienez, ikasleen ikuspegia eramaten dut

Errektore Kontseilura, ikasleek izan ditzaketen beharrak identifikatu eta konpartitzen ditut...

Ikasleen eta irakasle zein erakundearen artean komunikazio kanalak erabat irekiak dira. Kontutan hartzen gaituzte. Parte-hartzeko aukera eskaintzen digute eta baloratuta sentitzen gara. Horrek harritu nau gehien. □

Politika eta garrantzitsua da konturatzea ikasleek badutela zer esana eta kontutan hartzen gaituztela.



“ Como universidad cooperativa, desde LANKI el reto será responder a las necesidades que vayan surgiendo, con el compromiso de formar los mejores profesionales, con valores cooperativos. ”

Los retos estratégicos de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea

La primera premisa de la estrategia de la Escuela Politécnica es seguir poniendo en marcha acciones alineadas con nuestra misión, que es formar profesionales, generar conocimiento y transferirlo a la empresa. Queremos y debemos impulsar la formación de buenos técnicos y buenos compañeros de trabajo, capaces de trabajar en cooperación. Asimismo, debemos seguir dando respuesta a las empresas, ayudándoles a crecer tecnológicamente y formando a sus trabajadores para que sigan siendo competitivos.

Carlos García | Director general de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea



Nuestra vocación nos pide formar cada vez mejores ingenieros y dar mejores respuestas a las empresas y para ello debemos continuamente adaptar nuestros conocimientos. Nuestra estrategia para los próximos cuatro años se centra en algunos ámbitos de especialización concretos del mundo tecnológico y de la industria: fabricación, energía y sector biomédico desde el punto de vista de ingeniería.

Plan de capacitación ambicioso

Vamos a poner en marcha un plan de capacitación muy ambicioso. Que afecta a todo el colectivo de la Escuela Politécnica Superior. Además, seguiremos intentando mejorar la competitividad de las empresas vascas y para ello queremos atraer a jóvenes de que se encuentran más allá de nuestras fronteras. Respecto al Plan de capacitación, debemos facilitar tiempo para que los trabajadores de Eskola dediquen su tiempo para capacitarse, impulsando tesis doctorales de trabajadores y de jóvenes, siempre en ámbitos industriales, ya que es una vía de generar conocimiento y permitir a nuestras empresas posicionarse en los primeros puestos en sus tecnologías.

Inversión importante

Por todos es sabido que la formación técnico-tecnológica es muy cara en medios, pero no podemos dejar de invertir y debemos adecuar nuestros laboratorios para seguir dando un buen servicio. Durante los próximos



cuatro años vamos a coger músculo en lo concerniente a las instalaciones. Las inversiones están ya contempladas y la ayuda de MONDRAGON será importante. Con todo ello queremos

seguir atrayendo jóvenes. En el ámbito de los másteres no debemos dar la espalda al panorama estatal e internacional. Así, tenemos previstas acciones concretas en este ámbito,



Seguiremos intentando mejorar la competitividad de las empresas vascas y para ello queremos atraer a jóvenes que se encuentran más allá de nuestras fronteras.



Ámbito cooperativo

Respecto al ámbito cooperativo tenemos que dar un servicio excelente a nuestras cooperativas: con ciclos formativos de grado superior, ingenierías, formación continua e investigación. El principal caladero de las cooperativas y el primer compañero de viaje en cuanto a conocimiento debe ser siempre Eskola.

sobre todo de comunicación y de prescripción, con alianzas con otras entidades.

Nuevos grados

Hemos diseñado los itinerarios formativos bajo la demanda de las empresas. Es el criterio inicial más importante, pero además, debemos diseñar formaciones atractivas para los jóvenes. Las últimas que pusimos en marcha, de energía y biomédica por ejemplo, han tenido muy buena aceptación y para el curso que viene ponemos en marcha un grado de mecatrónica, para un segmento o colectivo al cual no accedíamos, el de jóvenes procedentes de ciclos formativos de grado superior. Además, pensamos que las empresas también lo demandan. Pondremos en marcha un máster en automatización industrial y otro en biomédica, ya que las empresas necesitan esos perfiles.

Asimismo, estamos haciendo un esfuerzo por desmitificar la dificultad de las ingenierías. No es verdad que la ingeniería sea solo para algunos. Las ingenierías tal y como las tenemos estructuradas piden trabajo y dedicación, pero no exigen ninguna otra habilidad especial. Ya no existen las barreras de antaño.

Respecto a la empleabilidad de nuestros egresados, somos referentes en todo el Estado. En la última encuesta que realizó Lanbide con datos de todas las universidades vascas, del colectivo de egresados de Eskola, menos del 7% estaba en paro. La media del sistema universitario vasco de las ingenierías fue del 12%, y la media contando el resto de carreras fue del 19%. La empleabilidad es muy buena y en algunas titulaciones es de pleno empleo, aunque obviamente aún queremos mejorarlo.

Por último, quisiera trasladar una idea importante de cara a futuro. Buscamos siempre la excelencia y por lo tanto cada



Amaia San Martín

Ingeniaritza biomedikoan graduako ikaslea

“Ikasleok organotan egoteko eta iritzia emateko aukera da garrantzitsua”

Dagoeneko bigarren maila bukatzen ari naiz. Martxoan sartu nintzen Goi Eskola Politeknikoko Kontseilu Errektorean, ordezko bezala, eta gainera Ikasle Kontseiluko idazkaria ere banaiz.

Zer ikasi erabaki aurretik, aukera desberdinak aztertu nituen osasun arloa eta

ingeniaritza gustuko nituela kontuan hartuta, baina ate irekietara etorri nintzenez, hemen ikasteko erabakia hartu nuen. Edukiez gain, eredu praktikoen aspektuak asko erakarri ninduen, egia esan.

Kontseilu Errektoreko kideok hilean behin biltzen gara eta lau ikaslek hartzen dugu parte, gradu

eta zikloetako ordezkaritza gisa. Aberasgarria da bilera hauetan ikasleok parte hartzea, horrela hurbiletik ezagutzen baititugu proiektuak, ikasketa berriak, garatzen diren plangintzak...

Oro har, ikasle eta irakasleen artean hemen dagoen hurbiltasuna ez da ematen beste unibertsitate batzuetan.

Aberasgarria da bilera hauetan ikasleok parte hartzea, horrela hurbiletik ezagutzen baititugu proiektuak, ikasketa berriak, garatzen diren plangintzak...

uno de los trabajadores y colectivos de Eskola debe aspirar a estar en la vanguardia de su ámbito, siempre con la perspectiva de acompañar a nuestra industria. Eso sí, para ello nos hace falta desarrollar músculo y por eso nos hemos marcado unos objetivos ambiciosos para 2020, tanto desde el punto de vista de nuestra capacitación como desde el punto de vista de las infraestructuras necesarias. En todos los rankings salimos muy bien parados a nivel estatal, y aspiramos a demostrar la misma excelencia a nivel internacional. □



“Nos hemos marcado unos objetivos ambiciosos para 2020, tanto desde el punto de vista de nuestra capacitación como desde el punto de vista de las infraestructuras necesarias.”



Lander Beloki | Enpresagintza fakultateko dekanoa

Azken urteotan aldaketa asko izan dira Enpresagintzan, bai kualitatiboki eta baita kuantitatiboki ere. Eta dinamika horretan segitzen dute. Ekintzailetasuna, enprekin harremanak, berrikuntza, nazioartekotzea... Erronka horietaz hitzegin dugu dekanoarekin.

“Hiru hitz gako ditugu: berritzaileak, enpresak eta nazioartekotzea”

Hamar urte baino gehiago bete dituzu dekanoa bezala. Urte hauetan, nolako garapena izan du fakultateak? Zein izan dira mugarririk garrantzitsuenak?

Aldaketa askotako urteak izan dira. Dimentsioari dagokionez, gaur egun orduan gineneko bikoitza gara: ikasle kopuruan (1.300 ikasle inguru ditugu orain gradu eta masterretan), aurrekontuan (gaur 12 milioiko aurrekontua dugu), bazkide aldetik (70 gara gaur egun)...

Horrez gain, kualitatiboki ere aurrerapauso nabarmenak ikusi ditugu. Proiektuei dagokionez, ekintzailetasunaren esparruaren garapenari ekin diogu azken urte hauetan eta gure eskaintza osatu dugu. Bi ikuspuntu nagusi garatzen ditugu: enpresan gestio arloan behar diren teknikoen prestakuntza eta enpresetan eta ekonomian, oro har, jarduera berriak sustatzeko behar diren gaitasunak.

Ekintzailetasunaren arloa kontuan hartuta, Euskaditik kanpo garatzeko aukera eman digu gainera. Programaren barruan, ikasleen artean ikuspegi globala edota mundu ikuspegi garatzeko dinamika bultzatzen ditugu.

Geografikoki hedatzen joan gara. 2003an Bidasoako campusa ireki genuen eta Oñatin ere garrantzitsua izan da egoitza aldaketa, horrek eskaini dizkigun aukera berriekin, bai espazio aldetik bai proiektu aldetik ere. Eta duela 4 urte, Bilbao Berrikuntza Faktoriaren sorreran hartu genuen parte. Oso proiektu berezia da, espazio akademikoa izateaz gain ekosistema



orokor baten parte izateko aukera eskaintzen digulako: enpresak, inkubagailua, eta abar.

Plangintza estrategikoa berria garatu duzue eta bertan hainbat erronka zehaztu dituzue, bai unibertsitatea osotasunean kontuan hartuta, bai fakultatea bera ere. Zeintzuk dira fakultate honen erronka estrategikoak?

Hausnarketa estrategikoa prozesu interesgarria izan da, jende askok parte hartu duelako. Guk hiru esparru identifikatu ditugu, ez direnak guztiz berriak baina lantzen jarraitu nahi ditugunak. Programa diferentziala garatzen jarraitzea izango litzateke lehena, ikaslearen gaitasuna enpresetara egokituz. Horregatik, eduki, metodologia eta dinamika oso berritzaileak garatu nahi ditugu. Horren haritik etorri dira hainbat ondorio: LEINN eta myGADE adibidez. Bigarren lerro estrategikoa enpresa munduarekin lanean jarraitzea. Guretzat enpresa aliatu garrantzitsua da, ikasketa prozesuan oso paper garrantzitsua

jokatzen duelako (edukiekin, enpresetako esperientziak partekatuz...) eta ikerketa eta transferentziarako funtsezkoa delako. Eta hirugarrenik nazioartekotzea da, ekintzailetasunaren programaren eskutik. Zentzu honetan, azken urte hauetan sarea sortu dugu, *Mondragon Team Academy* deitzen dena eta horren baitan LEINN programa garatzen dugu, hiru kontinenteetan: Europa, Amerika (Mexiko) eta Asian (Txina). Ondorengo urteotan programa zabaltzeko asmoa dugu eta horrela beste herrialdeetako pertsonak, erakundeak, kulturak, ikuspegiak gehitu.

Hiru esparruak kontuan hartuta, behar duguna da pertsonen kudeaketa garatu, nolabait gaitasunak eta motibazioa lantzeko; espezializazioa eta arlo zehatz batzuk landu programetan zein ikerketa lerroetan; elkarlana eta aliantzak sustatu enpresa zein beste erakunde batzuekin.

Azken urteotan Enpresagintza fakultatea ekintzailetasunarekin lotu da, eta faktore batzuk zuzenean izan

Internazionalizazioari dagokionez, ikasleen joan-etorria sustatu izan dugu betidanik eta orain beste salto bat ematen ari gara, programak ere kanpoan garatuz.

dute eragina, ezta? LEINN gradua, Bilbao Berrikuntza Faktoria...

Gure helburua ekintzailetasunean gazteak prestatzea da, taldean ekintzaile izateko, hau da, gaitasun hori izateaz gain gaitasun horren bitartez jarduera eta enpresa berriak martxan jartzea da erronka. Zentzu honetan, dagoeneko lau promozioak bukatu dute LEINN programa eta oso balorazio positiboa egiten dugu, izan ere bukatzen dutenen erdiek enpresa berriak sortu dituzte eta besteak martxan dauden enpresetan ari dira lanean, arlo desberdinetan. Aurrerantzean enpresa sorkuntzan inpaktu gehiago izatea nahi dugu eta horregatik unibertsitate bezala indartu behar ditugun arloak identifikatzen ari gara. Horretarako, Bilbao Berrikuntza Faktoria bezalako guneak oso garrantzitsuak dira, enpresa proiektu berrien sorrera ahalbidetzen dutelako. Aurten bukatzen da bertan LEINNeko lehen promozioa eta baloratuko dugu ea nolako emaitzak ematen dituen. Fase estrategiko honetan, bilatzen duguna da unibertsitatekin zein dinamika sustatu efektiboagoa izan dadin.

Horretaz gain, martxan jartzen ari garen As Fabrik proiektua ere garrantzitsua da. Nolabait esateko, zerbitzu aurreratuen faktoria da eta bere baitan programa espezifikoak garatzeko ekintzaileak eta enpresak elkartuko dira. Kontuan hartuta esparru hori garrantzitsua dela Euskadi mailan, arlo honekin lotutako programak garatuko dira. Bilbon kokatuko da eta Europako diru-laguntzarekin jarriko da martxan 2019tik aurrera. Nolabait ikusi dugu faktoria kontzeptuak asko laguntzen duela modu egokian formatzeko eta ondoren inpaktu handiagoa izateko enpresa mailan.

Enpresarekin harremana behin baino gehiagotan aipatzen den aspektua da plangintza estrategikoan. Ez da gauza berria Mondragon Unibertsitatean, ezta? Aurrera begira, fakultate honetan nola garatuko da harreman hori?

Egia da enpresa beti egon dela oso presente gure ikasketetan: praktika, gradu amaierako proiektua... Orain beste salto bat eman dugu, myGADE bezalako

programarekin, izan ere ibilbide duala bultzatzen dugu eta mekanismoa aldatzen da: enpresa ez da espazioa non praktikan jartzen duzun ikasi duzuna, baizik eta ikasketa bera enpresan ematen da. Beraz, eginez eta ekinez ikastea da helburua. Bi ibilbide garatzen ditugu arlo honetan: ikasleak lehen egunetik enpresa eta klaseak uztartzen ditu. Lau urteetan enpresa berean izango da eta zeregin desberdinak garatu ahal izango ditu. Hiru urte daramazkigu eredu honekin eta oso efektiboa dela esan dezakegu. Enpresa ere asko ari da inplikatzeko eta ikasleari curriculum osatzeko modu onena eskaintzen zaio, esperientzia errealaren bitartez.

Etorkizunera begira, 2025erako Bisioa eta apustuak onartu dituzue unibertsitate mailan. Zer nolako unibertsitatea izango da MU lau urteren bueltan? Zuk nola irudikatzen duzu?

Lehenik eta behin gureak diren ezaugarrietan sakontzen jarraitu behar dugu. Esate baterako gure programek bilatzen duten kapazitazio zehatzean sakontzen jarraitu behar dugu, izan ere gure programek ez dute gaitasun orokorra bilatzen baizik eta espezializazio praktikoa. Horrek eskatzen digu etengabeko lotura izaten enpresa eta industriarekin oro har, beharrak ezagutzeko eta gero eta lehiakorragoak bihurtzeko. Zentzu honetan, fakultateak asko lagundu dezake ezagutza sortuz eta transferituz.

Internazionalizazioa ere garatuko dugun esparru interesgarria da. Ikasleen joan-etorria sustatu izan dugu betidanik eta orain beste salto bat ematen ari gara, programak ere kanpoan garatuz. Esate baterako, LEINN bezalako programa bat munduan zehar eskaintzeak bide berriak eta aukera berriak ireki dizkigu, Euskaditik kanpo: Madril, Balentzia, Bartzelona, Shangai, Querétaro. Unibertsitate esparrua zabaltzeko aukera eman digu. Edozein modutan, ezin dugu ahaztu gure jatorria eta gure inguru naturala, kooperatibak baitira gure aliatu indartsuenak eta horrela jarraituko dute izaten etorkizunean ere. □



Ximon Jimenez

LEINNeko ikaslea Bidasoako kanpusean

“LEINNek eskaintzen duen metodo berritzailearekin bat egiten dut”

Pertsona aktiboa kontsideratzen naiz eta praktikatu ikasteko metodologiak erakarri ninduen hasieratik. Horrez gain, ikasteko prozesua kolektiboa dela deritzot eta zentzu berean gogoko dut talde lanean aritzea, esperientziak bizitzea, bidaiatzea...

Gradu honetan, hasieratik talde lanean garatzen dugu proiektua. Gure kasuan, 14 pertsona aritu gara prozesu honetan eta progresiboa izan da, hobetuz joan gara eta findu egin dugu proiektua.

Bestalde, Fakultateko Kontseilu Errektorean ere parte hartzen dut eta hori aukera polita da Unibertsitatea eta bere funtzionamendua barrutik ezagutzeko eta ez ikastera bakarrik joaten zaren toki bat bezala ikusteko. Aldi berean, hartzen diren erabakien berri daukagu, askotan, erabaki horiek ikasleengan eragiten dutelako. □

Hartzen diren erabakien berri daukagu, askotan, erabaki horiek ikasleengan eragiten dutelako.



En el marco del plan estratégico Basque Culinary pretende apuntalar su proyecto priorizando, entre otras cosas, la investigación y la innovación e incrementando la presencia global del centro.

Jose Mari Aizega | Director general de Basque Culinary Center

“Queremos incrementar nuestra contribución al desarrollo de la gastronomía”

¿Cómo se resumen los retos de futuro de la facultad de Gastronomía, Basque Culinary Center?

Hace un año que empezamos el proceso de reflexión, en lo que para nosotros supone el primer plan estratégico. Por lo tanto los retos que nos planteamos para el futuro están muy unidos a lo que ha sido el desarrollo de nuestro centro y a cómo nos planteamos los siguientes cuatro años. Podríamos resumir en cuatro las líneas estratégicas: seguir consolidando y mejorando los procesos que hemos puesto en marcha; responder a las nuevas necesidades que vayan surgiendo; impulsar fuertemente la investigación y la innovación; e incrementar la presencia global del centro.

Como elementos comunes a todas las facultades, en el plan estratégico se habla del emprendimiento, captación del talento... ¿Cómo se integran estas características en esta facultad?

Por el prestigio que ha adquirido el centro desde su creación, tenemos el privilegio de recibir estudiantes de todo el mundo, actualmente de 25 países, que vienen aquí a formarse. Son personas con interés de aprender, motivadas, con pasión y comprometidas. En definitiva, con aptitud, habilidades y talento.

Y el emprendimiento es otro factor que también se palpa en nuestra facultad, a lo largo de todo el grado y también a través de un máster específico. Además, contamos con una incubadora que



fomenta la creación y promoción de nuevos negocios. En definitiva, desde su propia creación el Basque Culinary Center es un proyecto emprendedor y para nosotros es fundamental trabajar con emprendedores.

Otra de las características que ha definido a Mondragon Unibertsitatea ha sido la constante relación con las empresas. ¿Cómo se desarrolla este aspecto en la facultad de Gastronomía?

En Basque Culinary Center estamos desarrollando el modelo que es fruto del modelo de universidad de Mondragon Unibertsitatea, de su modelo educativo y su trabajo en común con las empresas. Y este aspecto se puede ver en diferentes áreas. Por una parte, en el propio modelo educativo donde es clave el aprender haciendo, la práctica real en la facultad; además seguramente somos el único grado que tiene prácticas obligatorias cada año en empresas, porque las prácticas tienen un componente importantísimo

Para nosotros el mejor elogio es cuando nuestros chefs del patronato y nuestras empresas colaboradoras nos dicen que nuestros alumnos marcan un diferencial importante respecto al resto de egresados de otros centros de formación.

para nosotros. El trabajo fin de grado también es algo que hemos importado de Mondragon Unibertsitatea y adaptado a nuestro sector, de forma que actualmente contamos con una red de más de 600 empresas donde nuestros alumnos llevan a cabo prácticas y proyectos a lo largo de su proceso de formación. Por su parte, tenemos más de 50 empresas que son colaboradoras y participan con nosotros en programas de formación, investigación, innovación... Por lo tanto, para nosotros la relación permanente con el mundo empresarial es algo que lo llevamos en nuestro ADN.

¿Cuál es el perfil de la personas que se gradúan en el Basque Culinary Center?

En el grado, la persona que termina sus estudios cuenta con experiencia real, capacitada para trabajar inmediatamente y polivalente. Es decir, para nosotros es muy importante aportar una formación interdisciplinar, de manera que la persona que termina sus estudios está preparada para trabajar en sectores muy diferentes, porque para nosotros es importante *aprender haciendo* y abrir diferentes oportunidades de especialización profesional.

Como Basque Culinary Center, Facultad de Ciencias Gastronómicas de Mondragon Unibertsitatea, queremos preparar a nuestros estudiantes para que tengan un excelente desempeño en la vida real y eso no se hace desde la teoría, sino a base de experiencias reales.

¿Cómo será el Basque Culinary Center del futuro?

En la reflexión estratégica, hemos definido la misión en estos términos: contribuir a desarrollar el potencial económico y social de la gastronomía. En este sentido, uno de los mayores logros de estos años es crear un ecosistema de actividades que aglutina la facultad, los grados, los másteres, cursos, actividad para entusiastas, campamentos de verano, talleres... Es también fundamental el centro de investigación e innovación, reconocido como Centro Tecnológico sectorial en la Red Vasca, que incluye una incubadora; además de diversos eventos que organizamos aquí y en el extranjero. Todo ello dirigido a desarrollar la gastronomía como cadena de valor.

De cara al futuro, pensamos que estaremos desarrollando proyectos en otras partes y contribuyendo al desarrollo de la gastronomía en otros lugares más allá de Euskadi. Será fundamental mantener la base el proyecto aquí y reforzar nuestra raíz local pero con más presencia global y trabajando todavía más en ayudar a empresas a desarrollar nuevos productos, servicios... formando nuevos emprendedores y, en definitiva, incrementando nuestra contribución al desarrollo de la gastronomía.

Dos promociones de grado están ya trabajando. ¿Cuál es la valoración en cuanto a empleabilidad?

Efectivamente, hay dos promociones de grado que ya han terminado sus estudios y

son más quienes ya han terminado el máster. La valoración es excelente porque todos están trabajando y este dato habla por sí solo. Además, es muy satisfactorio ver que muchos de nuestros alumnos que llevan un año graduados son jefes de cocina, trabajan en gestión, en agencias de comunicación, sumilleres, responsables de servicio... De los graduados, un 20% ocupan puestos directivos y otro 22% ha emprendido. Son muy buenos datos para comenzar. Los empleadores además nos dicen que están contentos con el perfil de nuestros alumnos y ese dato también nos avala. Porque este sector está en constante crecimiento y solicita cada vez personal más cualificado. □



Etorkizunerako gakoak

Etorkizunera begira planteatu ditugun erronkak oso lotuta daude orain arte izan dugun ibilbidearekin eta honako lau lerro estrategikoetan laburbiltzen dira: martxan ditugun prozesuetan sakontzen jarraitzea, sortuko diren behar berrietara egokitzea, ikerketa eta berrikuntza bultzatzea, eta zentroaren presentzia orokorra handitzea.

Egun, mundu mailako 25 herrialdeetako ikasleak jasotzen ditugu, ikasteko gogoarekin eta konpromisoa datozenak. Eta zentzu honetan, gure erronka da profesional onenak formatzea, espezializatuak eta lan mundura joaten direnean ahalik eta modu egokienean erantzuteko gai izango direnak.

Egia esan, orain arteko balorazioa ezin hobea da. Dagoeneko graduak bi promozio irten dira eta guztiak ari dira lanean, arlo desberdinetan. Guretzat horrek markatzen du arrakasta tasarik onena eta oso harro gaude gure ikasle izan direnek lortu dituzten emaitzekin.

De cara al futuro, pensamos que estaremos desarrollando proyectos en otras partes y contribuyendo al desarrollo de la gastronomía en otros lugares más allá de Euskadi.

Fakultateak barrutik

Nekane Errasti

Mondragon Unibertsitateko Ingeniaritza
Fakultateko zuzendari akademikoa



“Lan-ikaste partekatua indartzea da oinarrizko helburua”

Gure plan estrategikoaren ildo nagusiak hiru lerrotan gauzatzen dira. Alegia, gure masterrak, graduak eta doktoradutza programak indartzen jarraitzea. Ikasle kopurua, oro har, beherantz doa, era berean ikasle potentzial tasa beherantz doa eta horrexegatik gure erronka da erakartzea ikasle kopuru handiena gurera. Masterren eskaintzan eta doktoradutza programetan ere erreferente bilakatu nahi dugu.

Gradu eta masterretan enpresa eta arlo akademikoaren arteko integrazioa indartu nahi dugu. Lan-ikaste partekatze programaren bitartez indartu nahi dugu programa hori. Ikasleentzat positiboa da eta enpresentzat ere oso baliagarria da. Garrantzitsua da bai batzuek zein besteak hortaz jabetzea.

Formazio eskaintza berria dela eta, diferentzial

bat eskaini nahi dugu. Horrela, plan estrategikoaren baitan abian jarriko da Mekatronikako Gradu berria. Mekanika, Elektronika eta informatika arloak uztartzen dituen. Gradu honek duen berezitasunen artean, lan-ikaste partekatzea da, oso berezia. Izan ere, ikasgai batzuk enpresan landuko dira, eta hortaz, enpresaren kolaborazioa proiektu horretan oso garrantzitsua izango da.

Talentoa, etengabeko prestakuntza eta ikerketan enpresa da gure indarra, gure irakasleek hiru txapel horiek dituzte eta haiei erantzuten ari gara. Arlo horretan gara indartsuak eta berretsi egin behar dugu apustu hori. Helburua da gure inguruari erantzun egokia ematea eta harantz bideratzen dugu gure lana. Lan-ikaste prozesuak indar handia eta garrantzia izango du 2020 arteko plan estrategikoan.

Arantxa Ozaeta

HUHEZIn koordinatzaile akademikoa



“Hezkuntza berrikuntzan erreferente izango gara”

Oso garai interesgarria bizitzen ari gara HUHEZIn. Iaz plan estrategikoa definitu genuen eta berretsi zen hezkuntza berrikuntzan indarra jartzea eta Mendeberrin landutako prozesua berreskuratzea. Zentzu berean, berrikuntza sakona garatzen ari gara graduatan, orain dela bi urte IKOn martxan jarri genuena. Bertan eskaintza erdi presentzialaren modalitatea estreinatu dugu titulazioa izan eta ikasten jarraitzen dutenei zuzenduta, eta baita gradua online ere. Pausu berdinak emango ditugu datorren ikasturtean haur hezkuntza zein lehen hezkuntzako graduatan.

Hori guztia lau ardatz edo erronka nagusi kontuan hartuta egingo

dugu: gizartearen premiak eta ikaslearen beharra gaurkotzen eta uztartuz; ikaskuntza aktiboa eta esperientziala bultzatuz; profil akademikoa bezain indartsua izango den profil pertsonala eratuz, eta irakasle eta komunikatzaile lanbideak barrutik berreraikiz.

Etorkizunera begira, argi eta garbi hezkuntza berrikuntzan erreferente izango garela uste dut. Hezkuntza proiektua dualaren marko bat dugu definituta. Karrera berriak sartu behar ditugu ziklo estrategiko honetan, fakultate artekoak. Batzen gaituzten alderdiak bilatu behar ditugu eta sinergiak aprobetxatu behar ditugu eta hor edukiko dugu erronka.



“Batzen gaituzten alderdiak bilatu behar ditugu eta sinergiak aprobetxatu; horixe da erronka.”

Estibaliz Hernández
Coordinadora del grado en Administración
y Dirección de Empresas, myGADE



“En el programa myGADE la empresa pasa a ser un agente educador más”

Con el programa myGADE hemos dado un salto cualitativo para que la empresa forme parte del proceso de formación de los alumnos y del sistema educativo. De esta manera, la función de la empresa cambia y pasa de ser un usuario y receptor de alumnos a ser un agente educador más. En la práctica, hablamos de 70 créditos desde primer curso, y 40 alumnos en cada clase de los que más de 2/3 está en formación dual.

Por otra parte, tenemos la particularidad de que no hay ningún grado en ADE a nivel estatal que ofrezca formación dual desde primero hasta cuarto curso. Nos hemos inspirado en las experiencias de Canadá y Alemania, donde esta colaboración con la empresa, en cuanto a la formación dual, se lleva a cabo desde hace años.

Tenemos convenios con unas 300 empresas que toman parte en proyectos y en la formación dual. En concreto 126 alumnos están realizando myGADE de formación dual.

De cara al futuro, creo que debemos ser capaces de comunicar y mostrar nuestra manera de hacer, que es precisamente lo que nos distingue.

Asimismo, sería importante que desde la Corporación pudiéramos tener partners que nos dieran notoriedad, a través de una apuesta y un compromiso para nuestros alumnos de formación dual. Además, nos consta que muchas cooperativas tienen necesidades de captar talento, retenerlo y desarrollarlo y nosotros estamos en disposición de alimentar esta necesidad.

Idoia Calleja
Directora de los programas Máster
en Basque Culinary Center



“Nuestros principales embajadores serán los propios alumnos”

Nuestro principal foco es crear profesionales en la gastronomía, con una visión muy general y transversal puesto que hablamos de personas que se especializan en turismo gastronómico, perfiles del mundo de la sala o gestión de restaurantes, etc.

Actualmente, tenemos 7 másteres, seis de ellos profesionales, y un máster universitario en Ciencias Gastronómicas. Hemos ido desarrollando diferentes áreas de especialización: la cocina, la pastelería, el vino y la bebida, turismo gastronómico, la gestión de restaurantes, y las ciencias gastronómicas. Además, contamos con cuatro cursos expertos de especialización y desarrollamos otros 50 cursos de formación para profesionales de duración más corta (de un día o una semana). Y la idea es seguir desarrollando y ampliando ese abanico.

En cuanto al área

profesional y la formación continua, hablamos de cerca de 520 estudiantes aproximadamente al año, de los que el 24% toman parte en los programas de máster, un 11% de especialización y el resto personas que toman parte en otros cursos más esporádicos que van rotando.

En cuanto a la empleabilidad, nuestro reto es hacer seguimiento a las personas que han terminado estos cursos de especialización, y la valoración es altamente satisfactoria con prácticamente la totalidad de alumnos trabajando en diferentes áreas.

En el futuro, la facultad tendrá mayor presencia mundial y los principales embajadores serán los propios alumnos que una vez terminados sus estudios contribuyan a expandir nuestros valores y saber hacer en el mundo.



Nuestros alumnos, los profesionales del futuro, estarán preparados para hacer frente a los retos de las empresas.



Errektore Kontseiluaren kideen testigantzak

Plan estrategikoa definitzeko prozesuan, fakultate guztietako Errektore Kontseiluetako partaideak izan dira. Parte hartzea zabala izan da eta aportazioak era askotarikoak.



Igor Ortega | Mondragon Unibertsitateko Kontseilu Errektoreko kidea
Unibertsitateko irakaslea eta ikerlaria.

“Interkooperazioa sustatu beharko dugu”

Zeintzuk dira plan estrategiko honek dituen ekarpen handienak?

Lehendabizikoa, joeren ingurukoa da, berrikuntzaren ikuspuntutik eta teknologia berrien haritik eszenatoki berrian kokatzen gaituzten faktoreak baitira. Zentzu honetan, definitu beharko ditugu berrikuntza pedagogikoak, formazio iraunkorren indartzea... Testuinguru honetan, nahiz eta egoera ezegonkorra izan,

unibertsitate bezala erronka horietara ondo heltzen ari garela iruditzen zait.

Bigarren ildoan, MONDRAGON Taldeak egin duen erreflexioaren haritik dator, antolaketaekin lotuta, Ezagutzaren Dibisioa sortzeko eta eratzeko erronkarekin. Hurrengo lau edo zortzi urteotan interkooperazioa sustatu eta elkarrekin definitu beharko dugu zer partekatu nahi dugun, zein ekarpen egin nahi dugun,

zer garatu nahi dugun... erronka handia dugu aurretik, unibertsitateak lidergoa hartu eta hausnarketa bideratzeko konpromisoa hartu duelako. Honekin lotuta, fakultateen arteko interkooperazioa bultzatzeko erronka ere badugu, eta ni hauxe da gehien arduratzen nauen gaia, izan ere unibertsitate txikia gara eta indargunea hortik dator: gehiago partekatuzetik, eta osotasunean Mondragon Unibertsitatea bezala

presentzia gehiago izatetik.

Hirugarren ildoan, izaera kooperatiboarekin lotuta dago. Posizionamendu aldetik, unibertsitate pribatu eta publikoaren artean geratzen den tarte horretan gehiago nabarmendu beharko gara unibertsitate kooperatibo bezala, eta hori lotuta dago kooperatiben proiektu ideologikoarekin. Beraz, proiektuz, edukiz eta nortasunez hornitu beharko dugu gure erredua.



Mikel Larrea | Eroskiko idazkari nagusia eta BCCko patronatuaren kidea

“Elkarlanerako aukerak ugariak izango dira”

Aurrera begira, nola gauzatuko da harremana, batik bat plan estrategikoaren testuingurua kontuan hartuta?

Eroski zein BCC plan estrategiko berri batean murgildu gara baina orain arte jorratutako aspektuak lantzen

eta sakontzen jarraituko dugu, dagoeneko irekita ditugun gaien inguruan.

Etorkizunean, elkarlanerako beste zenbait aukera zabalduko zaizkigu, elikaduraren inguruko gaiak geroz eta garrantzitsuagoak bihurtzen ari baitira kontsumitzaile,

osasan arduradun, ekoizle, hornitzaile eta gizarte ororako. Beraz, elkarlanerako aukerak ugariak izango dira.

Arlo akademikoez gain, BCCren plan estrategikoak gizarteari bideratutako ekarpenak lantzen ditu eta hor ere zenbait aukera zabalitzen

zaizkigu elkarlanerako. Zentzu berean, benetan txalotzekoa eta zoriontzekoa da gastronomia fakultateak lortu duen arrakasta, nazioarteko erreferente bihurtuz. Etorkizun ederra aurreikusten diot eta Eroski ere bidelagun izatea espero dugu.



Juan María Palencia | Miembro del Consejo Rector de Mondragon Unibertsitatea y vicepresidente de Innovación, Promoción y Conocimiento de MONDRAGON

“Necesitamos generar conocimiento para responder a los nuevos retos tecnológicos y sociales”

Mondragon Unibertsitatea tiene más de 5.000 estudiantes formándose en 15 titulaciones de grado, 41 titulaciones propias y 16 masters oficiales o que destina más de 16 millones de euros a proyectos de

investigación y transferencia; aproximadamente cerca del 50% a proyectos vinculados con empresas. Con estos números sobran las palabras. Además, MU aporta profesionales

capacitados, transferencia de conocimiento a través de proyectos con las empresas y un modelo educativo basado en la intercooperación para transformar y mejorar la sociedad. En un mundo altamente competitivo, con más personas, con más conocimiento, el hecho de disponer de una universidad de referencia es un pilar para el desarrollo del entorno, con personas de aquí.

y formarse de forma práctica en una empresa. En la misma realizará tareas alineadas con su especialización y a cambio recibe una beca.

El aprendizaje está basado en la aplicación del conocimiento, en hacer, por lo que desde la universidad se apuesta por esta línea de trabajo y de relación. Sirva como ejemplo el nuevo Grado de Mecatrónica (a partir de septiembre de 2017), para alumnos provenientes tanto de ciclos formativos de grado superior como de bachiller aunque con itinerarios diferentes. En este grado dual se persigue la adquisición de competencias curriculares en la empresa. De esta forma la empresa juega un papel diferente, es la Learning Factory, más activa, con un tutor de empresa equivalente al tutor académico.

Ecosistema MONDRAGON

El conocimiento ha sido históricamente una seña de identidad de MONDRAGON y la universidad es un nodo fundamental del ecosistema de conocimiento. El futuro es global, multicultural y digital, también desde la perspectiva del conocimiento, por lo que estamos construyendo las bases para definir el proyecto de conocimiento futuro, abierto e intercooperador sobre tres elementos: transformación social a través de los nodos educativos implantados en diversas comarcas; soporte a las cooperativas y por ende a la sociedad para la captación y el desarrollo de capital humano y conocimiento (tecnología, gestión, emprendimiento y valores cooperativos); recualificación de las personas para mejorar la empleabilidad.

Sistema dual de aprendizaje

Es un elemento diferencial que en Mondragon Unibertsitatea está en marcha desde hace más de 50 años (Alecoop empezó su actividad en 1966). En su esquema actual, un alumno si así lo desea, desde el segundo curso de grado, dedica media jornada a capacitarse



Jon Aldazabal | Mondragon Unibertsitateko Kontseilu Errektoreko kidea Enpresagintzako irakaslea eta ikerlaria

“Etorkizun polita ikusten diot unibertsitateari”

Nola laburtzen dira unibertsitate mailan zehaztu diren ildo nagusiak?

Sei lan ildo definitu dira, helburu komunak lortzera bideratzen direnak. Hezkuntza berrikuntza lideratzea da lehendabizikoa, hau da, modelo pedagogikoari dagokiona. Bigarrena Mondragon Taldean Ezagutzaren Dibisioa

egituratzen laguntzea litzateke, eta nolabait definitzea zein izan behar den unibertsitatearen funtzioa. Digitalizazioa sustatzea da hirugarrena eta horrek duen eragina aztertzea gure negozio modeloan. Laugarrena nazioartekotzea da eta azken urte hauetan salto handia eman da zentzu horretan, izan ere, alde

batetik gure bailaratik kanpo hainbat eremutara eraman dugu gure eskaintza, baina baita atzerrian ere, eta bide beretik jarraitu behar dugu. Bostgarren ildo nagusia posizionamendua eta irudia hobetzea litzateke. Seigarrena eta azken ildo estrategikoa finantzaketa lantzea litzateke, proiektu osoaren sostengua finkatu eta bermatzeko.

Horiek aurrera eramateko, baliabideak eta pertsonak jarri behar dira. Izan ere, unibertsitateak dituen berezitasunak indartu behar ditugu, horiek ezagutzera eman eta besteekiko ditugun indar guneak azaleratu. Oro har, nik etorkizun polita ikusten diot unibertsitateari, hori bai, lana fin eginda.

MISE Servicios Energéticos

nuevo proyecto en intercooperación

MISE Servicios Energéticos es un proyecto en intercooperación entre varias entidades integradas en MONDRAGON.



En la foto, representantes de las empresas que participan en el proyecto MISE poco antes de celebrar su primer consejo de dirección.

Cuatro cooperativas integradas en MONDRAGON, lideradas por la división de Ingeniería y Servicios y traccionadas por MONDRAGON Eko/ Centro de Promoción, han lanzado un nuevo proyecto empresarial en el ámbito de la energía: MISE Servicios Energéticos. Se trata de una propuesta en eficiencia energética promovida por las cooperativas Ondoan, LKS Ingeniería, MSI y Ategi. El objeto de la nueva empresa es el de aportar soluciones integrales y adaptadas al cliente en materia de eficiencia y ahorro energético.

MISE Servicios Energéticos se constituyó el pasado 17 de febrero como una ESE, es decir, una Empresa de Servicios Energéticos que basa su negocio en lograr ahorro energético a sus clientes. Este tipo de empresas representa una nueva oportunidad de negocio, que genera actividad económica y empleo además de una permanente innovación tecnológica.

Características del proyecto

La nueva empresa integrará las capacidades técnicas y tecnológicas de sus cooperativas

fundadoras y gestionará proyectos globales, que incluyen servicios de consultoría, (como auditorías energéticas, implantación de sistemas de gestión energética ISO50:001, análisis de huella de carbono, etc.) ingeniería, instalación de soluciones, mantenimiento, medición y monitorización de consumos, gestión de la compra de energía o instalación de energías renovables.

MISE Servicios Energéticos tendrá un marcado perfil tecnológico siendo la tecnología y la innovación uno de sus elementos diferenciales. Uno de sus primeros objetivos es la puesta en marcha de una plataforma de monitorización avanzada para la simulación, medición y verificación de ahorros, pilar fundamental

del modelo de negocio de las empresas ESE.

Esta plataforma incorpora diversas tecnologías enmarcadas en el ámbito de la digitalización y la Industria 4.0 (sensórica, *Smart data*, *Internet of things -IoT-*, *cloud computing*...), que permiten analizar patrones de consumo y comportamiento de procesos y equipos, anticipando demandas de energía para una efectiva toma de decisiones.

Los ámbitos de actividad a los que dirige sus servicios la nueva empresa son los sectores industrial, socio sanitario, distribución, hoteles/residencias y agroalimentario. Asimismo, su oferta incluye también una serie de herramientas financieras para afrontar los proyectos junto a sus clientes. □

Uno de sus primeros objetivos es la puesta en marcha de una plataforma de monitorización avanzada para la simulación, medición y verificación de ahorros, pilar fundamental del modelo de negocio de las empresas ESE.



Ondoan, LKS Ingenieria, MSI y ATEGI se han asociado para constituir una oferta conjunta en servicios de eficiencia energética.

José Luis Cid

Gerente de MISE Servicios Energéticos

“Podemos abordar proyectos complejos en materia de eficiencia energética”

En base a tu experiencia, ¿qué futuro le auguras a este proyecto?

Creo que se dan las condiciones necesarias, la oportunidad de negocio y la existencia de capacidades para llevarlo adelante.

En cuanto a la oportunidad, se genera en la constante búsqueda en todos los sectores empresariales de la competitividad y la reducción de costes como un objetivo constante y permanente. Este camino en materia de eficiencia nos lleva no solo al ahorro sino a impulsar la competitividad, la imagen empresarial y el liderazgo en cada sector de actividad.

Asimismo, las políticas energéticas y medioambientales favorecen y sensibilizan a toda la sociedad en este sentido, existiendo un compromiso cada vez mayor con el medio ambiente por parte de todos los agentes sociales. Esta oportunidad se pone de manifiesto en las cifras que maneja el sector en 2016 en España, que ronda los 19 billones de euros.

En cuanto a la capacidad, la experiencia de cada una de las cooperativas que forman MISE Servicios Energéticos es fundamental. En definitiva, se trata de una iniciativa empresarial para hacer confluir la suma de capacidades y aportar soluciones globales, técnicamente complejas y que necesiten recursos económicos.

¿Estáis trabajando ya en algunos proyectos en concreto?

MISE Servicios Energéticos es una iniciativa muy reciente, constituida a finales del mes de febrero, y todos los comienzos son complejos. Pero, efectivamente, estamos dando los primeros pasos, tanto dentro de la Corporación MONDRAGON como en el mercado exterior.

De la mano del Centro de Promoción de MONDRAGON se comenzaron iniciativas de análisis de situación en varias cooperativas como Eika, Copreci, y algunas otras.

La actividad de proyectos va encaminada fundamentalmente al sector industrial pero estamos también iniciando actividad en otros sectores.

MISE, su enfoque y estrategia, está teniendo una buena acogida en el sector, lo que nos está permitiendo construir alianzas para abordar proyectos técnicamente complejos así como disponer de soluciones financieras que permitan su ejecución.

Es un proyecto en intercooperación. En este sector, ¿la dimensión importa?

La dimensión es realmente importante en los aspectos económicos pero también en los técnicos. Uno de los primeros objetivos de gestión ha sido precisamente analizar las capacidades, recursos, experiencias, etc. de cada uno de los socios.

Los resultados de este análisis nos hacen ver que dentro de MONDRAGON tenemos muchas de las capacidades para abordar proyectos complejos en materia de eficiencia energética. Las cuatro cooperativas integradas en el proyecto tienen experiencia en las cuatro fases del ciclo de vida de estos proyectos: auditoría y consultoría, ejecución de proyectos (clima, iluminación, alumbrado, procesos térmicos, motores, aire comprimido, hornos, sistemas de extracción, etc.): monitorización y mantenimiento de las instalaciones, y gestión y/o suministro de energía.

¿Algo más que destacar?

Es importante recalcar el papel de *Socio Energético* que desempeña MISE, porque los resultados van en función de los ahorros obtenidos, garantizando los mismos y dotando a los proyectos de las herramientas de inversión que sean necesarias. Permitiendo de esta manera a las cooperativas y a sus clientes en general, dedicar sus recursos financieros a su negocio.

Por último, cabe señalar el refuerzo de las ayudas en materia energética con la publicación realizada la tercera semana de mayo por el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) del programa 2017 de ayudas para actuaciones de eficiencia energética en pyme y gran empresa del sector industrial.

Estas actuaciones habrán de conseguir una reducción de las emisiones de dióxido de carbono y del consumo de energía final, mediante la mejora de la eficiencia energética, y pueden ser realizadas por pymes, grandes empresas, o por empresas de servicios energéticos como MISE Servicios Energéticos.

Las actuaciones de ahorro y eficiencia energética contarán con ayudas importantes de hasta el 50% según el tamaño de la empresa y se deben encuadrar en la mejora de la tecnología en equipos y procesos industriales o la implantación de sistemas de gestión energética. □

Es importante recalcar el papel de *Socio Energético* que desempeña MISE, porque los resultados van en función de los ahorros obtenidos, garantizando los mismos y dotando a los proyectos de las herramientas de inversión que sean necesarias.

Los retos de la Gobernanza Cooperativa

En el marco de los retos que el cooperativismo deberá afrontar en los próximos años, la gobernanza adquiere una relevancia central. La gobernanza entendida como “el sistema mediante el cual una organización toma decisiones y las aplica con el fin de alcanzar sus objetivos” y cuyo espíritu, en el caso del cooperativismo de MONDRAGON, se encuentra recogido en el segundo principio cooperativo sobre el carácter democrático de las cooperativas. Un sistema de organización y toma de decisiones que apela a la gobernanza democrática, es decir, a la participación activa de los y las socias trabajadoras en las decisiones empresariales.

HUHEZI MU

Conscientes del interés y la inquietud que la gobernanza cooperativa está despertando también en nuestro entorno, LANKI, el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea celebrará el próximo 7 de julio la quinta edición de sus jornadas en cooperativismo bajo el título *Retos de la Gobernanza Cooperativa*. Un encuentro que tendrá por objetivo posibilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en torno al modelo de gobernanza de las cooperativas. Para ello, se contará con la presencia, entre otros, de Johnston Birchall, profesor emérito de la Universidad de Stirling en Escocia que ha dedicado gran parte de su vida académica y profesional a la investigación y asesoramiento de cooperativas a nivel mundial. Conocido por los más de diez libros que ha publicado y se han traducido a otras tantas lenguas, Birchall realizó en 2014 una investigación en la que analiza las formas de gobernanza de las 60 cooperativas más grandes del mundo, entre las que se encuentra también MONDRAGON.

Partiendo de la fascinación que el cooperativismo siempre le ha generado, Birchall defiende “la empresa cooperativa como una seria alternativa al capitalismo corporativo” y para ello, pone algunos datos sobre la mesa: en 2014 existían en el mundo 1.465 cooperativas facturando más de 100 millones anuales y abarcando sectores tan diversos como la industria, los servicios de salud, los seguros, las finanzas o el textil. Distribuidas por todo el planeta, las cooperativas más grandes se encuentran en los Estados Unidos de América, seguidas por Francia, Japón, Alemania, Países Bajos, Italia, España, Suiza, Reino Unido y Finlandia.



V. Jornadas en Cooperativismo *Retos de la Gobernanza Cooperativa*

Organiza LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea

Participan Johnston Birchall, Profesor emérito de la Universidad de Stirling, Escocia y Cliff Mills, miembro de Anthony Collins Solicitors, Inglaterra

Fecha 7 de julio de 2017 de 10:00 a 13:00

Lugar Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI), Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza

Entrada libre

Johnston Birchall constató también en su investigación que la gobernanza seguía siendo prioritaria para las 60 cooperativas investigadas llegando a afirmar que, “allá donde hay problemas de gobernanza, se encuentran también esfuerzos para intentar solventarlos”. Defiende que el secreto de la

gobernanza estriba en el reparto efectivo de las distintas formas de autoridad dentro de la empresa y subraya la importancia de la legitimidad y la representatividad de los órganos de representación. “Una buena gobernanza”, concluye, “será aquella que consiga dar respuesta a las necesidades de la cooperativa y de sus trabajadores y trabajadoras de forma equitativa”.

Será precisamente el próximo 7 de julio y en el marco de las V. Jornadas en Cooperativismo cuando Johnston Birchall expondrá los aspectos más destacables de esta investigación. Un encuentro que contará también con la presencia del británico Cliff Mills, jurista con dilatada experiencia en el asesoramiento de cooperativas en diferentes ámbitos. Sin duda, esta quinta edición de las Jornadas de LANKI será una buena oportunidad para conocer otras experiencias y reflexionar sobre los retos de la gobernanza cooperativa así como las formas de abordarlos. □

Nicanor Zabaleta

el mejor arpista del siglo xx

Donostiar honi oso txikitatik etorri zitzaien arpa jotzeko gogo. Eta gero munduko arpa jolerik onena bilakatu zen, nazioarteko nahitaezko erreferentzia bat. 1993an zendu zen Puerto Ricon, 86 urte zituela.



Este ilustre donostiarra nacido el 7 de enero de 1907 fue el artífice de resucitar y dar protagonismo a un instrumento como el arpa. No fue tarea fácil, la vida de Nicanor Zabaleta fue un ejemplo de tenacidad y de fe en las posibilidades de un instrumento hasta entonces relegado a pequeños recitales de salón.

Su meta: revitalizar y modernizar el arpa y triunfar como solista

Con apenas cuatro años, acompañando a su padre a un comercio de antigüedades en Donostia, descubrió el sonido celestial, mágico, del arpa. En plan autodidacta aprendió a tocar y en el colegio donde estudiaba, el Sagrado Corazón, actuó por primera vez en público.

Más tarde recibió clases de la arpista de la orquesta sinfónica del Gran Casino de Donostia y con once años dio un concierto en la sede del Orfeón Donostiarra. Incluso Buenaventura Zapiain, autor de la ópera vasca Chantón Piperri, en la reposición de esta obra añadió a la misma una parte de arpa para que la pudiese interpretar en el foso junto al resto de la orquesta.

A los trece años se examina por libre en Madrid de todos los cursos de arpa. A pesar de que había terminado la carrera de comercio su decisión era firme: dedicarse plenamente al arpa y a la música. Así que se fue a París a seguir perfeccionándose en el instrumento.

Un reto: hacer del arpa un instrumento solista para recitales y conciertos

Un reto muy difícil. El arpa a pesar de su antigüedad, pues se tocaba ya en el 3000 a. de C., era un instrumento más bien secundario en la orquesta. No tenía aceptación como instrumento solista de conciertos, no había precedentes, pocos autores escribían obras para arpa, y no se veía la posibilidad de llenar una sala de conciertos con un arpa. Pero Nicanor Zabaleta era tenaz y aceptaba el reto.

Nueva York, la salida al mundo internacional

En el año 1934 y de la mano de José Iturbi, famoso director de orquesta y pianista valenciano, actúa Zabaleta en el Lwisohn Studio de Nueva York. No cobró ni un dólar por su actuación pero le abrió las puertas del extenso circuito americano, donde sus conciertos sorprendían inicialmente y entusiasmaban después. La gente empezó a apreciar los delicados sonidos del arpa. Y en América empezó su carrera triunfal.

A los 28 años salió a Europa y aunque nadie le conocía poco a poco le empezaron a llegar los conciertos en Londres, Munich, Zurich, Berlín, Viena... Era la novedad del arpa y las críticas fueron muy buenas. Pronto le empezaron a llover contratos en todos los continentes para actuar con las

orquestas más famosas del mundo. Llenaba las salas. Tuvo en su vida más de 3.000 actuaciones y decenas de grabaciones, no dejó de trabajar hasta pasados los 80 años. □

Nacido en Euskadi, en Donostia, sus restos reposan en Puerto Rico

Nicanor Zabaleta pasó la mayor parte de su vida fuera de Euskadi dando conciertos por todo el mundo y repartiendo sus épocas de descanso entre Donostia, en su casa de Aldapeta, y Puerto Rico donde se casó en 1952 y tuvo su familia. Gran parte de su carrera artística se desarrolló en Sudamérica. Al iniciarse la segunda guerra mundial estaba en Brasil y no volvió a Europa hasta 1954. A pesar del alejamiento de su tierra natal hablaba un euskera impecable.

Recibió numerosos premios nacionales e internacionales. En 1990 recibió el *Premio Sabino Arana* a las Artes. "Es un honor-dijo- que en mi propia tierra me hayan reconocido mi labor". Víctima de un cáncer de páncreas murió el 1 de abril de 1993 en San Juan de Puerto Rico. Allí tenía su hogar, mientras que en Donostia, en su casa en el alto de Aldapeta, disfrutaba de los aires de su Euskadi natal.

Personas, liderazgo, participación y futuro

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social del Centro Corporativo MONDRAGON, compartió en Pamplona su experiencia sobre “personas, liderazgo, participación y futuro” en una conferencia organizada por ANEL (Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra) en la que también tomó parte Ignacio Ugalde, presidente de ANEL y responsable de Recursos Humanos de Fagor Ederlan Tafalla.



“La gente normal hace cosas extraordinarias, tengamos el reto de ser personas normales”

Aprendizajes en clave de dilema

Ante este contexto futuro, Ezpeleta trasladó algunas reflexiones desde la vivencia y en clave de dilema. Concretamente fueron nueve los aprendizajes y reflexiones desde la experiencia y la gestión, de la necesidad de encontrar vías de desarrollo y soluciones en los complejos campos de las organizaciones, las personas, los equipos y el liderazgo.

Está claro que las personas constituyen uno de los puntos fundamentales en las organizaciones y la primera de las claves hace referencia al compromiso frente a la desconexión. “Normalmente en nuestras cooperativas, las personas se comprometen cuando sienten que su responsable tiene una visión compartida”.

Otros de los aprendizajes a los que Zigor Ezpeleta hizo alusión fueron, por ejemplo, el autoconocimiento y la adaptabilidad; la cultura contra la estrategia: “el concepto de cultura viene para quedarse y todos los días la trabajamos, el reto está en hacerlo de forma consciente uniéndola a la estrategia de la empresa”.

Ezpeleta, a partir de la experiencia del cooperativismo, basó su intervención en dos puntos: las tendencias de futuro en las organizaciones y los aprendizajes y reflexiones desde la experiencia y la gestión, de la necesidad de encontrar vías de desarrollo y soluciones en los campos de las organizaciones, las personas, los equipos y el liderazgo. Asimismo, subrayó una idea esencial para él, “la gente normal hace cosas extraordinarias, tengamos el reto de ser personas normales y comencemos a hacer cosas extraordinarias”.

En primer lugar, Ignacio Ugalde, presidente de la Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra (ANEL), dio la bienvenida a este encuentro que definió como “un foro en el que buscamos

intercambiar ideas que contribuyan a convertirnos en mejores líderes, un espacio de encuentro para generar conocimientos compartidos que nos ayuden a transformarnos a la vez que transformamos nuestro entorno”.

Así pues, agregó Ugalde, “asumir nuevas maneras de hacer las cosas, representa grandes retos, avanzar en forma de liderazgo participativo exige crear entornos de trabajo que empoderen a las personas. Se trata de gestionar organizaciones cada vez más diversas y multiculturales y reconocer todo el potencial que conlleva esa diversidad”. Por eso, desde ANEL, buscan agentes que sean “capaces de convertirse en agentes de cambio, abiertos a sistemas de gestión avanzada e interesados en crear una red dinámica que promueva la sinergias en las organizaciones”.

Asumir nuevas maneras de hacer las cosas, representa grandes retos, avanzar en forma de liderazgo participativo exige crear entornos de trabajo que empoderen a las personas. Se trata de gestionar organizaciones cada vez más diversas y multiculturales y reconocer todo el potencial que conlleva esa diversidad.

conformado por 261 empresas, 128 filiales, 101 cooperativas y dividida en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento. Está presente en los cinco continentes, a través de sus 128 plantas productivas y sus 9 delegaciones corporativas. Por último, comentó que cuenta con 74.335 empleos, de los cuales, 32.842 se ubican en la CAV y 4.121 en la Comunidad Foral de Navarra.

La esencia está en la forma de hacer empresa

El ponente continuó su intervención presentando las claves que definen a la organización en la que trabaja: la eficiencia empresarial; la democracia en contexto económico; creada por y para las personas; el compromiso con el empleo; la distribución equitativa de la riqueza desde el inicio; la resiliencia ante entornos adversos; la adaptación e innovación; el reforzamiento de la sociedad civil y la práctica de la intercooperación. “Nuestra esencia está en la forma de hacer empresa y estas son nuestras claves”, explicó Ezpeleta.

Tendencias de futuro

El segundo de los puntos que trató el responsable Gestión Social del centro corporativo de MONDRAGON fueron las tendencias de futuro. Entre algunas de las tendencias que explicó, se encuentran la competitividad; la revolución digital o la polarización del mundo del trabajo: “En los países desarrollados crece la desigualdad y la clase media sufre los efectos de la automatización, la deslocalización y los desequilibrios en el mercado del trabajo”.

A pesar de estos factores, “la persona siempre va a constituir el elemento diferencial, las empresas necesitan más que nunca contar con los conocimientos, las habilidades, la capacidad de leer el entorno y el potencial de aprendizaje de todas las personas, no basta con las capacidades de sus dirigentes”.

Se va a pasar, por tanto, del empleo a la empleabilidad: “para un profesional lo más importante no es ni será poseer capacidades concretas sino ciertos atributos que le permitan reinventarse y evolucionar ante cambios del entorno difíciles de prever”, recalcó Ezpeleta.

Ante este panorama, a nivel organizativo “se está viendo una rápida evolución y la cultura organizacional supone una mayor libertad y autonomía donde se puede trabajar en cualquier momento, en cualquier lugar con personas que trabajan cada vez más virtualmente”. □



Por tanto, el liderazgo debe ser una actividad clave para impulsar proyectos, empresas y organizaciones. “Si queremos mejorar nuestros resultados y ayudar a convertir a las personas en profesionales con mejor rendimiento y potenciar el compromiso de las personas en el proyecto empresarial”, concluyó Ugalde.

Zigor Ezpeleta comenzó su ponencia presentando la Corporación MONDRAGON a todos los asistentes, a la que calificó como “un grupo muy diversificado”

La persona siempre va a constituir el elemento diferencial, las empresas necesitan más que nunca contar con los conocimientos, las habilidades, la capacidad de leer el entorno y el potencial de aprendizaje de todas las personas, no basta con las capacidades de sus dirigentes.

A propósito de la Industria 4.0

Desde su aparición en 2011, el término Industria 4.0 ha adquirido un creciente protagonismo en los medios. Raro es el día sin que alguna consultora no afirme lo inevitable de la emergencia de este fenómeno, que las instituciones públicas no reafirmen su compromiso con su desarrollo, o que los sindicatos no muestren su preocupación por el impacto de la automatización en el empleo.

Mikel Orobengoa Ortubai | Director gerente de ISEA S.Coop. – ISEA, Innovación en Servicios Empresariales Avanzados

En este sentido, el fenómeno de la Industria 4.0 está adquiriendo todos los rasgos de un paradigma en construcción, conforme a la definición aportada por Peter Drucker, una de las figuras más reconocidas de la gestión empresarial moderna, quien afirmaba que “los paradigmas de las ciencias sociales, como es la gestión empresarial, constituyen las asunciones básicas sobre la realidad. Sin embargo, a pesar de su importancia, tales asunciones son rara vez analizadas, estudiadas y puestas en entredicho. De hecho, rara vez se explicitan.”

De forma equivalente, cuando se habla del concepto de Industria 4.0, cada interlocutor lo interpreta de una forma diferente, sin que ello signifique necesariamente que se comprende el fenómeno: conforme a los análisis efectuados por la Federación de Industrias alemanas, únicamente el 12% de las empresas alemanas afirman sentirse preparadas para afrontar la Industria 4.0.

En realidad Industria 4.0 constituye un paradigma revisitado. Ya en la década de 1980 conocimos el fenómeno de la Fabricación Integrada por Ordenador

(Computer Integrated Manufacturing - CIM) y vimos a empresas como General Motors que lideraba el desarrollo del Protocolo de Fabricación Automatizada (Manufacturing Automation Protocol - MAP), fiarlo todo a la automatización a ultranza, pretendiendo que la robótica iba a resolver sus problemas crónicos de relaciones laborales, llegando a la creación de una empresa conjunta con el proveedor de robótica FANUC o la adquisición de la sociedad de servicios informáticos EDS.

Diez años más tarde, las investigaciones desarrolladas por el Instituto de Tecnología de Massachusetts-MIT, consolidadas en el célebre libro *La máquina que cambió el mundo*, evidenciaron que la competencia japonesa obtenía mayores productividades en sus plantas de fabricación con una menor intensidad de capital invertido, es decir con menores niveles de automatización.

Entretanto, General Motors sufría una auténtica hemorragia de participación de mercado, perdiendo 19

puntos de cuota de mercado, y con ello la primacía mundial entre los fabricantes de automóviles.

En contraposición, Ford llevó a cabo un proceso de transformación más holístico e integral, partiendo de la visión de que la competitividad era la resultante de múltiples factores, y no exclusivamente de la productividad de las actividades directas de manufactura. Como resultado, Ford desarrolló una estrategia integral de transformación que consideraba el diseño del producto, el aseguramiento de la calidad o la gestión de los proveedores.

Ya entonces los estudios comparativos llevados a cabo por la consultora McKinsey establecían que dos tercios del diferencial competitivo de las empresas más eficaces con respecto a su competencia radicaban en la productividad de las actividades indirectas de gestión.

Conforme documentan los análisis llevados a cabo por McKinsey sobre la evolución competitiva de la industria americana de automoción, Ford fue capaz de igualar la productividad de plantas



Únicamente el 12% de las empresas alemanas afirman sentirse preparadas para afrontar la Industria 4.0.

japonesas en los Estados Unidos cinco años antes que General Motors.

Volviendo a la actualidad, recientemente la Academia Nacional Alemana de Ciencia e Ingeniería ha publicado el informe *Industria 4.0: estudio comparativo internacional, opciones de futuro y recomendaciones para la investigación en manufactura*. El estudio constituye un análisis sobre la situación de las economías occidentales en la implantación de la Industria 4.0. Conforme a la visión aportada por ACATECH, una de las debilidades más relevantes de la industria alemana radicaría en su insistencia en el desarrollo de los modelos de negocio tradicionales (fundamentalmente basados en sus destrezas de ingeniería y tecnologías de manufactura).

El foco de la industria alemana estaría concentrado en las soluciones para los procesos industriales y presentaría importantes carencias competenciales en el ámbito de Internet y de las tecnologías en red, susceptibles de lastrear su capacidad de adaptación a las exigencias de la digitalización.

Adicionalmente, el énfasis en la ingeniería hace que las soluciones alemanas tiendan a ser ingenierizadas en exceso y dotadas de una elevada sofisticación. La academia alemana alerta que estos desarrollos, orientados al mercado interior, no están alineados con las necesidades de los mercados globales y en consecuencia, son susceptibles de ser atacados desde posiciones más pragmáticas y menos onerosas.

Sorpresivamente, el Informe de ACATECH aporta una breve reseña del perfil de Euskadi en el ámbito de la Industria 4.0. Así, si bien reconoce la potencia industrial vasca, su capacidad tecnológica y competencia profesional, reseña como debilidades más destacadas su aproximación a la Industria 4.0 desde una orientación altamente tecno-céntrica y su obsesión por la generación de ventajas competitivas mediante la

aplicación de la tecnología, al tiempo que destaca que su debilidad básica radica en las limitadas capacidades para la innovación en modelos de negocio y los servicios.

Estrategia vasca para la Industria 4.0

Interpretando el diagnóstico de ACATECH, cabría afirmar que la estrategia vasca para la Industria 4.0, en escala reducida, presentaría algunas de las manifestaciones del *mal alemán*, que consistiría en abordar la construcción del nuevo paradigma tecnológico a partir de una perspectiva anticuada.

Y es que en Euskadi se tiende a traducir el concepto Industria 4.0 por Taller 4.0 y pretendemos resolver nuestros problemas de competitividad incrementando la intensidad tecnológica aplicada a los procesos directos de fabricación (por ejemplo, estampación, mecanizado, montaje, etc). Y ello a pesar de que los análisis actualizados ponen de manifiesto que, a día de hoy, el trabajo directo de manufactura apenas representa el 50% del empleo total del sector industrial. Así, de los 17,2 millones de personas empleadas por las empresas industriales americanas, prácticamente 10 millones llevan a cabo tareas indirectas.

Este mismo año 2017, la investigadora de la Universidad de Washington Anne Marie Knott ha realizado un trabajo de investigación en el que señala que el progreso global en la innovación que experimenta la sociedad se explica o bien como consecuencia de la aparición de innovaciones disruptivas que dan lugar a nuevas industrias o bien porque las empresas ya establecidas aplican su conocimiento en ámbitos ajenos a sus sectores de origen.

Estos resultados han sido confirmados por la investigación desarrollada por un equipo mixto de investigadores de la Universidad de Stanford y el Instituto de

Perspectiva holística

Es preciso recuperar la formulación original del concepto Industria 4.0 y abordar su desarrollo desde una perspectiva holística, de forma que integre los tres ejes de articulación del paradigma: la digitalización e Integración horizontal y vertical de las cadenas de valor, la digitalización de la oferta de productos y servicios, así como la articulación de modelos de negocio digitales. Es decir, superar la perversión de interpretar la Industria 4.0 como sinónimo de Taller 4.0.

Asimismo, es preciso abordar el déficit competencial que presentan las empresas vascas en materia de innovación en modelos de negocio y servicios. Para ello será necesario desarrollar nuevas capacidades técnicas y de gestión para incorporar modelos innovadores de negocio en el ámbito de la manufactura, y particularmente, desarrollar competencias en el ámbito de la innovación en los servicios y la transformación digital.

Tecnología de Massachusetts-MIT, publicada en marzo de 2017. La investigación realizada en diversos sectores de actividad (industria, medicina, agricultura...) arroja la conclusión de que la productividad de la investigación científica en una disciplina concreta tiende a decrecer de forma pronunciada con el paso del tiempo.

Si sumamos los efectos combinados de estas observaciones, las advertencias de ACATECH adquieren plena significación: en el desarrollo de la Industria 4.0, la obsesión por la aplicación de las tecnologías en los procesos directos de manufactura se traducirá en un rendimiento decreciente de la inversión en I+D y tendrá un impacto limitado en la competitividad industrial.

Cabe preguntarse por tanto sobre cuál sería la estrategia más adecuada para abordar el desarrollo de la Industria 4.0 en el caso vasco. Para ello es preciso tener en cuenta la observación de Albert Einstein, quien afirmaba que... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

En consecuencia, una primera tarea a afrontar es ayudar a nuestras empresas a mejorar su comprensión del fenómeno Industria 4.0., de forma que puedan interpretar éste paradigma tecnológico en términos de negocio y detraer consecuencias concretas en materia de estrategia y gestión empresarial. □

ACATECH achaca a la industria vasca su aproximación a la Industria 4.0 desde una orientación altamente tecnocrática.

A vueltas con el papel del Servicio de Prevención

Podría parecer que a estas alturas está fuera de lugar hablar del papel del Servicio de Prevención. Sin embargo, observamos que se siguen haciendo interpretaciones de este papel, que a nuestro entender conviene aclarar.



Mejorar la comunicación y la coordinación

No se trata de recordar lo que dice la legislación acerca de las funciones del Servicio de Prevención, sino de enfocarnos más en las interpretaciones que en la práctica se dan de ellas, y el impacto que tiene en un adecuado desarrollo de la cultura preventiva.

¿Qué es un Servicio de Prevención? Expresado de una forma coloquial, un Servicio de Prevención podría entenderse como una organización regulada legalmente, que se dedica a asesorar en prevención de riesgos laborales a las empresas.

En la práctica, ¿cuál es el papel del Servicio de Prevención? Ayudar a la empresa asociada a desarrollar la actividad preventiva. Realizar evaluaciones de riesgos, asesorar en la elaboración de planes estratégicos y planes de gestión, colaborar en el desarrollo e implantación de sistemas, formar, realizar la vigilancia de la salud, etc.

Hasta aquí todo bien, sobre el papel. Sin embargo, observamos que en la práctica, nos encontramos aún con interpretaciones poco eficaces del papel del servicio de prevención, que se corresponden con la actitud,

concienciación y creencias de los directivos, mandos y trabajadores de las empresas a las que asesoran. En definitiva, de su nivel y tipo de cultura preventiva.

Si se mantiene la creencia, bastante habitual aún, de que la responsabilidad de la prevención es del servicio de prevención y en concreto de las personas que se encargan de la prevención en la empresa, es evidente que se pretenda que su papel no sea exclusivamente asesor. Además de que esta interpretación no se corresponde con los principios de la ley, sus consecuencias nos llevan a la ineficacia que hemos sufrido desde hace mucho tiempo y que aún hoy se mantiene en muchas empresas.

Técnicos del servicio de prevención

Cualquier creencia tiene consecuencias y la de que son los técnicos del servicio de prevención los que están al cargo de la prevención también. Aquí tenemos algunos ejemplos de las consecuencias que esto tiene:

Esto supone cambiar la creencia acerca de quién es responsable de la prevención, entendiéndose que no es algo ajeno a cada cual, ya que nadie salvo uno mismo puede decidir finalmente sobre cómo actuar frente a los riesgos a los que se expone, y sobre los que genera a otros con sus decisiones y comportamientos. No hablamos del servicio de prevención, sino de dirección, mandos y trabajadores. El Servicio de Prevención, con su conocimiento y autoridad técnica, se colocará entonces en su auténtico papel: ayudar a los anteriores a que pongan en práctica su responsabilidad sobre la prevención.

Con la mejora de la comunicación y la coordinación entre las áreas productivas y el servicio de prevención podremos conseguir que la seguridad y salud sea más eficaz al estar integrada en el sistema productivo y liderada por dirección y línea de mandos. Como resultado la estrategia preventiva y la estrategia empresarial estarán alineadas y dejarán por fin de estar enfrentadas.

- Si se mantiene la creencia de que la responsabilidad de la prevención es del servicio de prevención, es más fácil que las empresas tomen una actitud pasiva frente a la prevención esperando a ser *empujados* por los técnicos. Sin embargo, al entender, tanto dirección, mandos y trabajadores, que no es cosa suya, ese *empujón* que reclaman a los técnicos, es mal recibido cuando se da, ya que se percibe como algo que complica las cosas, que incomoda, y que pretende cambiar comportamientos, actitudes, prioridades, etc...
- Por la mente de directivos, mandos y trabajadores cruzarán pensamientos como, "pero ¿por qué cambiar, si no es cosa mía?".
- Esto nos lleva a entender por qué se reclama por parte de los trabajadores tanta visibilidad a los técnicos en el taller. Aún siendo deseable esta visibilidad, es evidente que si los técnicos son los que tienen que solucionar todos los problemas que se reclaman, han de estar en todos los lugares en los que se generan. Los números no dan.
- Por otro lado la gestión de la prevención precisa de una gran cantidad de documentación que constantemente hay que hacer, rehacer, revisar, etc. Si el servicio de prevención es el responsable de la prevención, parece lógico que con esa creencia también sea el que se encargue de todo ello. Esto hace que

una gran carga administrativa se concentre en pocos recursos, lo que hace que la reclamada visibilidad de los trabajadores no sea percibida por estos, ya que "solo se dedican a hacer papeles". Esta forma de pensar hace que sea tomado como una dejación de las funciones de los técnicos, y del servicio de prevención, que como son los responsables deberían de estar en el terreno, haciéndose cargo de la prevención, continuamente.

Podríamos continuar con estos argumentos, pero al final lo que todo esto nos lleva, entre muchas cosas, es a una gran ineficacia, ya que es muy difícil evolucionar en prevención de esta manera. Por otra parte supone una enorme insatisfacción y desmotivación por ambas partes, servicio de prevención por un lado y trabajadores, mandos y dirección, por otro.

De una vez por todas asumamos la responsabilidad y el papel que de forma natural le toca a cada uno. De esta manera en lugar de percibirnos enfrentados, servicio de prevención y dirección, mandos y trabajadores, nos percibiremos en el mismo barco y con la misma dirección. □

Nos encontramos aún con interpretaciones poco eficaces del papel del servicio de prevención, que se corresponden con la actitud, concienciación y creencias de los directivos, mandos y trabajadores de las empresas a las que asesoran.

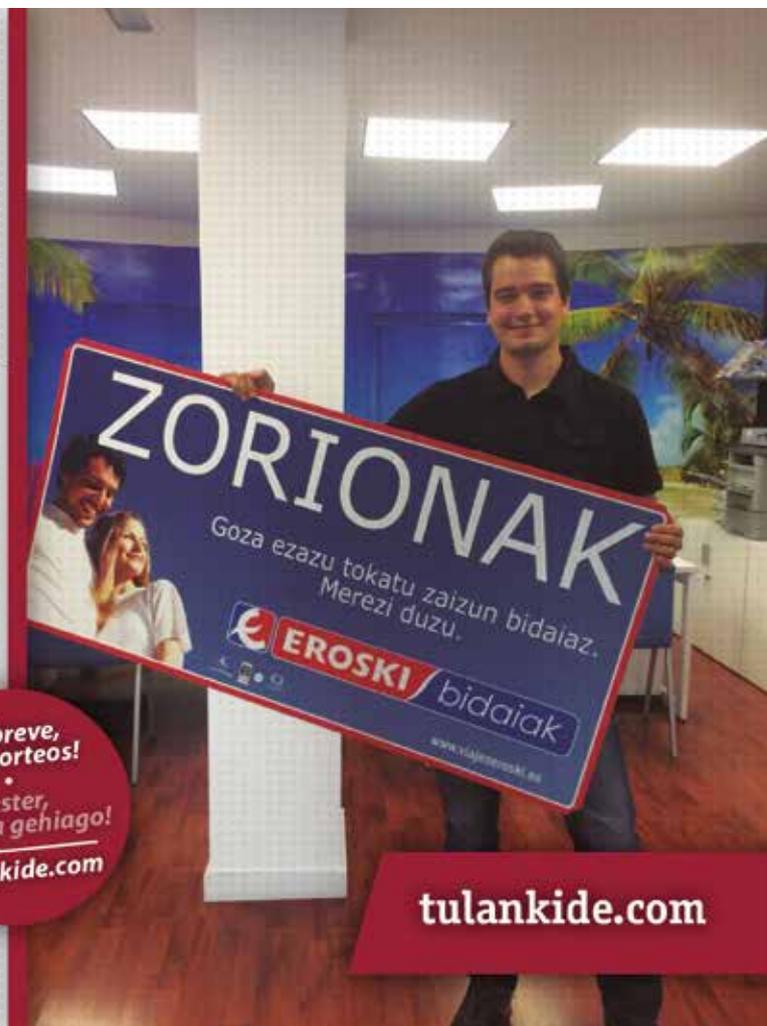
ZORIONAK MIKEL VIGUERA!

300 personas han participado en el sorteo organizado por tulankide.com con la colaboración de Eroski Bidaiak. ¡Gracias a todos por participar!

300 pertsonak parte hartu dute tulankide.com eta Eroski Bidaiak-ek eskainitako zozketan. Eskerrik asko guztioi parte hartzeagatik!



¡En breve, más sorteos!
Laster, zozketa gehiago!
tulankide.com



tulankide.com

Eman minutu bat egunero

Mundukidek kanpaina berria jarri du abian. Minutuak eskatzen dizkie herritarrei, hala, guztiok minutu bat eskainiz gero, pertsona askok bizitza duin bat izango dute.

Minutu bat egunero kanpaina

1	Nire minutuak ureztatze sistemak sortuko ditu nekazarien lurak emankorrakoak izan daitezzen. Ainara Zabala – Fagor Industrial	Mi minuto creará sistemas de regadío para disponer de tierras más productivas.
2	Minutu bat behar dugu gure lankidetzaren bitartez, pobretuak izan diren herrien garapena sustatzeko. Andoni Uribetxebarria – Fagor Automation	Necesitamos un minuto para ser solidarios con los países que han sido empobrecidos.
3	Nire minutua gazte ekintzaileen formaziorako izango da. Ainhoa Aranburu – Mondragon Assembly	Mi minuto va para la formación de jóvenes emprendedores.
4	Minutu bat behar dugulako gure zilborrari begiratzeari uzteko. Osane Ibabe – Fagor Ederlan	Tan solo un minuto es suficiente para dejar de mirarnos al ombligo.
5	Nire minutua emakumeen burujabetasunaren alde ematen dut. Edu Abarrategi – Fagor Ederlan	Mi minuto lo destino a las buenas prácticas en favor de empoderar a las mujeres.
6	Minutu bat behar dugu ezberdin pentsatzen hasteko. Natxo De Vicente – Copreci	Necesitamos un minuto para comenzar a pensar de forma diferente.
7	Nire minutua nekazariarentzako mikroreditu baten bihurtuko da. Oier Sarasua – Fagor Arrasate	Mi minuto se convertirá en un microcrédito para agricultores.
8	Minutu bat jarrera aldatzen hasteko lehen pausoa delako. Imanol Aizpurua – Fagor Ederlan	Un minuto es el primer paso para comenzar a cambiar de actitud.
9	Zuk minutu bat eskainiko duzu. Aitziber Santamaria – Galbaian	Tú inviertes un minuto...
10	Pertsona askok berriz bizitza duin bat izango dute. Peio Zabaleta – Fagor Elektronika	Muchas personas accederán a una vida más digna.

Minutu bat egunero kanpaina

Norberaren laneko minutu bat eskaintzera gonbidatzen gaitu Mundukidek abian jarritako kanpaina berriak. Hala, programaren bitartez hegoaldeko herrialdeetan lan aukerak sortzen jarraitu ahal izateko.

Informazio gehiago:
www.minutubategunero.org
minutubategunero@mundukide.org
 943772010

Campaña Un minuto al día

La campaña Un minuto al día nos invita a donar la cantidad correspondiente de un minuto de trabajo diario, para seguir generando empleo en países del sur mediante los programas de Mundukide.

Más información:
www.minutubategunero.org
minutubategunero@mundukide.org
 943772010



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



Susana Otegi | Responsable de Promoción y Desarrollo de Oiarso, Bexen Medical

Lleva 7 años como Responsable de Promoción y Desarrollo, función muy relacionada a las que ya desempeñaba con anterioridad en otra cooperativa también del Grupo. Conversamos con ella sobre la reciente adjudicación de la gestión de custodia del bio-repositorio del Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña a Bexen Medical.

“Estamos trabajando para poder crear en 3-4 años nuestro propio Biorepositorio”

¿Cuáles son los detalles de este contrato recientemente adjudicado?

Hemos sido adjudicatarios en concurso público de la gestión del bio-repositorio del Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña (BST) durante los próximos 4 años. El BST es el mayor Banco de Sangre europeo y el segundo del mundo, así como el tercer Banco de Tejidos del mundo, y en sus instalaciones se conservan más de 500.000 bioespecímenes, con una rotación anual del 10%.

Este proyecto pone en manos de la cooperativa tanto la operativa diaria de conservación de muestras como la incorporación de un nuevo sistema de calidad, equipos de frío y herramientas de gestión de inventarios.

Para Oiarso este contrato supone un hito muy importante y, en consecuencia, estamos trabajando para poder crear en 3-4 años nuestro propio Biorepositorio. La previsión es ubicarlo físicamente en nuestras actuales instalaciones y de esta manera, podremos gestionar un servicio de custodia de muestras biológicas desde Hernani.

En el ámbito de la salud, ¿cómo se posiciona Oiarso Bexen medical?

La adjudicación de este concurso, por un importe superior a 1,6 millones de euros, convierte a Bexen medical en la empresa de referencia en la gestión integral de muestras biológicas a nivel nacional. La experiencia y conocimiento desarrollados por Bexen medical en este sector, el control

exhaustivo de la calidad, así como los propios recursos humanos que aporta a cada proyecto, sitúan a la cooperativa como la empresa líder en el área Biosanitaria. Supone además, un gran impulso para proyectos futuros.

Como cooperativa el próximo año cumpliréis 40 años. ¿Cuáles son los retos de futuro?

Efectivamente, el próximo año, cumplimos 40 años en el sector de la salud. Oiarso inició su andadura en 1978, comercializando productos de un solo uso para el sector hospitalario y unos años más tarde, pasó a fabricar por sí mismo el producto fungible, hasta alcanzar lo que somos hoy en día.

En la actualidad, la actividad de la empresa se focaliza en tres grandes bloques de negocio: Bexen medical, que comercializa producto médico hospitalario de un solo uso; Bexen bioservices, negocio centrado en ofrecer una solución integral para la gestión de muestras biológicas (auditoría, consultoría, gestión *in-site* y gestión *off-site*); y Bexen diagnostic, área de gran potencial aún en desarrollo. □



“De cara al futuro, el principal reto es consolidar las líneas de negocio, así como incorporar nuevos retos y negocios que continúen aportando al crecimiento de Oiarso”.

Ederlan hizkuntza ohiturak aldatzeko prest

Euskaraz entzun eta hitz egin nahi dutenek euren arteko hizkuntza ohiturak aldatzen laguntzeko dinamika jarri dute martxan Fagor Ederlanen.

Azken urteotan hizkuntz ohiturak aldatzeko dinamika herritarrak ugarituz joan dira. Hala, Donostiako Egia auzoan, Lasarten edota Agurainen martxan jarritako dinamikak hedatzen hasi arte. Herri horietako emaitzen bila Fagor Ederlanen ere heldu diote eronkari.

Denbora tarte baterako, hiztunak rol bat hartu eta hori betetzea da erronka. Euskaraz ulertzea da parte hartzeko ezinbesteko gaitasun bakarra, eta noski, euskaraz bizitzeko ahalegin txiki bat egiteko borondatea. Erraza da ariketa: batzuk Belarriprest izatea erabakiko dute, euskaraz entzutea izango da beraien lana. Eta beste batzuk, berriz, Ahobizi izango dira, ulertzen duen guztiari euskaraz egingo diotenak. Batzuek zein besteek hautatu duten rola ageri den txapa bat eramango dute paparrean erronkak dirauen artean, izan hilabete bat, bi edo hiru. Horrela, elkarri *baimen* antzeko bat emango diote bata besteari euskaraz hitz egin eta entzuteko. Eta era berean, babesa ere izango dute, bakarrik ez dihardutenaren erakusle.

prest!

zoriontsu bizitzeko modu bat
maiatzak 15 - ekainak 16

Esperientzia berriak

Irten armairutik eslogana erabili zuten Lasarten dinamika honen berri emateko. Eta hain zuzen ere, parte-hartzaile askoren ahotan entzun dugu gerora, balorazioetan, esamolde hori. Nolabait, armairutik irtetearen antzekoa dela aipatu dute askok: "Bat batean euskaraz hasi naiz lehenago gaztelaniaz hitz egiten nuen jende askorekin. Eta nire harridurarako, beraiek ere euskaraz erantzun didate." Beste askok

lasaitasuna azpimarratu dute, antza, Ahobizi txapa jarri aurretik ezezagun bat hurbildu bakoitzeko zalantza sortzen zitzaien zein hizkuntzatan hitz egin hari; behin txapa jarrita zalantzak uxatu eta beti euskaraz hasi dute elkarriketa.

Belarriprest izatea hautatu dutenek ere gozatu dute esperientzia. Lehenago sarri euskal hiztunak ere euren gaitasun gaztelaniaz nola zuzentzen ziren ikusteaz asper-asper egindako askok euskara mordo jaso dute oraingoan.

Zer dela eta jarri duzue martxan Prest dinamika Ederlanen?



Ruben Beitia | Emuneko aholkularia

"Helburua da ahobizi edota belarriprest rolak barneratzea eta erakustea"

Ederlanen euskaraz normaltasunez egitea posible izan dadin baldintzak sortzen lan handia egin da azken urteetan. Baina badakigu horretaz gain erabilerari berari ere egin behar zaiola tira, erabilerak erabilerara dakar eta, hau da, gaur euskara erabilita bihar erabili ahal

izateko baldintzak sortzen ari naiz. Horretarako baina, langileak aktibatu beharra dago eta horretan laguntzen duelako jarri dugu martxan Prest dinamika. Dinamikak, masiboa den aldetik, euskararen erabilera handitzeko urratsak emateko prest dauden langileak

bistaratzen lagundu digu, eta bestetik, ahobizi edo belarriprest rolak hartuta, norbera egiteko prest dagoen horixe egiteko aukera eman die parte-hartzaileei. Beraz, balio du norbere hizkuntza portaerez jabetzeko eta norbere ondorioak ateratzeko, eta baita gaia lankideen artean

lantzeko ere; oso garrantzitsua da hori. Jakina, helburua da ahobizi edota belarriprest rolak barneratu ditzala bakoitzak eta egunerokoan erakustea, baita behin dinamika amaitu denean ere. Horretan asmatu beharra dugu, baina dudarik ez, urrats garrantzitsua izan da Prest.

Zertarako balio du Prest dinamikan parte hartzeak?



Marcial Iruretagoiena | **Zuzendaria**

“Asmoa, poliki poliki ohiturak aldatzea da”

Oso eroso ari naiz sentitzen. Dinamika polita da, eta

ea poliki-poliki ohiturak aldatzeko balio duen. Ikasten

ari direnentzat ere balio du, eta beraz, ezin hobea da.



Aitziber Iturbe | **Erabateko kalitateko arduraduna**

“Euskaraz gehiago egitera animatu gaitu”

Oso ondo sentitu naiz Ahobizi izaten. Bestela ere euskaraz egiteko joera handia daukat, baina honek norbera eta

ingurukoak euskaraz gehiago egitera animatu gaitu. Ohartu naiz jende askok dakiela eta ulertzen duela euskaraz,

horregatik batzuetan behar dira horrelako dinamikak erabilerara bultzatzeko. Jendeari bultzada bat emanda

erabilerak gora egiten du; nire Belarriprest-ek eurek eskatu didate euskaraz egiteko, eta beraz, horretan ari naiz.



Iratxe Igartua | **Behe Presioko Aluminioko Erabateko Kalitateko arduraduna**

“Espero baino emaitzak hobeagoak lortu ditugu”

Egia esan ez naiz bereziki kontziente izan ahobizi rola betetzen ari nintzenik, normalean jokatzan dudan bezala jokatu dut. Kasu

puntualen batean esan behar izan diot norbaiti bere rola era egokian betetzen ez zebilela. Bestalde, asko poztu nau lantegiko partaidetza

zenbatekoa izan den ikusteak, gehiengoa ikusi dut txapa soinean daukala. Gainera, sorpresaren bat edo beste izan dut orain artean euskaraz

egiten ez zuten batzuk Ahobizi txapa soinean zutela topatu ditudanean, eta aurrerantzean gure artean euskaraz hitz egitea adostu dugu.



Aitor Aspe | **Lehendakaria**

“Ustekabeko politak izan ditugu.”

Izugarrizko poza eman dit dinamika honekin jendea nola aktibatzen den ikusteak.

Horrelakoak ere oso beharrezko ditugu, eta egia esan, ni neu oso eroso sentitu naiz.

Euskaraz aritzeko ateak zabalduz, ustekabeko politak izan ditugu.



Orohar, hortaz, alde onak baino ez dituen dinamika dela baloratuta, Fagor Ederlango Euskara Batzordeek lantegira ekarri dute esperientzia.

Martxa onean

Hasieratik anbizioz jokatu eta ez zuten erronka makala jarri. Fagor Ederlango negozio bakoitzean euskaraz ulertzen

zutenen erdiek parte hartzea lortu nahi zuten eta lehen helburu hori lortzeko oso gertu daude. 590 parte-hartzaile nahi zituzten Euskara Batzordeetako kideek, eta 560 pertsonen eman dute izena.

Hilabetez jolasean

Maiatzaren 15ean hasi eta ekainaren 16an bukatu da jolasa. Ikusteko dago, gero nola

segituko duen. Hala ere, dagoeneko zertxobait nabari dela diote parte hartzaileek. Hizkuntza ohiturak aldatzea ez da erraza, aldaketak orokorrean errazak ez diren bezala, baina behin aldaketa eman denean, erakutsi da garrantzitsua: posible dela. □

LagunAro EPSV en números

Zenbat mutualista daude LagunAron? Eta dagoeneko, zenbat pentsiodun? Zenbat dira onuradunak? Zenbateko gastua egiten da prestazioak ordaintzen? Begirada batez, hona hemen LagunAroren argazki bat.

28.413 Mutualistas cotizantes

A cierre de ejercicio 2016, el colectivo de cotizantes activos de LagunAro, EPSV asciende a 28.413 mutualistas, 146 menos que el año anterior. De este colectivo, el grueso fundamental (27.824 cotizantes) son los mutualistas en activo de las 131 cooperativas adheridas a LagunAro, EPSV.

El 57,1% son hombres y el 42,9% mujeres

Con una edad media de 45 años

Todos estos cotizantes se agrupan en 11 comunidades, creadas con criterios geográficos.

13.050 Pensionistas

Y subiendo. El colectivo de pensionistas experimentó un incremento neto de 491 personas durante el ejercicio 2016, alcanzando un total de 13.050 personas al cierre del año (10.576 pasivos y 2.474 beneficiarios). En los últimos 10 años este colectivo ha crecido en 5.291 personas.

El importe total que se les ha abonado asciende a 170 millones de euros, un 3,6% más que el año anterior.

56.192 beneficiarios ordinarios de Asistencia Sanitaria

De los cuales 28.015 son mutualistas y 28.177 hijos/as beneficiarios. A su vez, existe un colectivo de 14.849 beneficiarios especiales. En consecuencia, el colectivo global con derecho a la prestación sanitaria otorgada por LagunAro, EPSV asciende a 71.041 personas.

242,5 millones de euros abonados en prestaciones

El 70,2% en prestaciones de capitalización (pensiones en diferentes modalidades) y el resto en prestaciones de reparto (asistencia sanitaria, IT, Ayuda al empleo, etc.).

4,91%. Tasa de absentismo por Incapacidad Temporal

Un dato que preocupa, porque ha subido en los últimos tres años, y porque ya que se está acercando al tope máximo (5%) establecido en el plan estratégico.

6.325 millones de euros

Es el importe que alcanza ya el fondo patrimonial de LagunAro. □



LagunAro centra su actividad en la protección social del colectivo de socios de las cooperativas y de sus familiares beneficiarios, con un alcance similar al del Sistema Público de la Seguridad Social.

BilbAPP



El mundo de las APPs, las soluciones móviles para la industria, los juegos, las aplicaciones de fidelización, las aplicaciones de comercio electrónico... Mondragon Unibertsitatea organizó la jornada BilbAPP que se celebró los días 7 y 8 de junio en Bilbao Berrikuntza Faktoria. La jornada sirvió para presentar el Máster en Aplicaciones Móviles que Mondragon Unibertsitatea pondrá en marcha el curso que viene para formar profesionales en el ámbito mobile.

Aitor Bediaga

Profesor e investigador de Mondragon Unibertsitatea en Bilbao Berrikuntza

“El sector mobile requiere de profesionales cualificados”

¿Cómo nace BilbAPP?

En Euskadi la demanda de profesionales para el ámbito mobile está creciendo durante los últimos años. Así, en septiembre, se acercaron a BBF varias empresas del sector para analizar la situación junto a Mondragon Unibertsitatea y plantear alguna acción con el objetivo de sensibilizar y fomentar la formación de profesionales dispuestos a desarrollar su carrera en este sector. Más concretamente se acercaron a nosotros empresas del sector como Batura Mobile, Binima y Ve-interactive, y el diagnóstico que realizamos fue claro: faltan profesionales para dar servicio al sector mobile.

Dicho y hecho. Fruto de esta colaboración nace la primera edición de BilbAPP

Desde Mondragon Unibertsitatea tenemos claro que el mundo APP o el de las soluciones móviles está en alza. Y BilbAPP nace con el objetivo de impulsar el diseño, el desarrollo y el marketing en el sector de las APPs, y por supuesto captar jóvenes talentos dispuestos a desarrollar su carrera en este ámbito.

Se celebró en Bilbao Berrikuntza Faktoria los días 7 y 8 de junio, en sesiones de mañana y de tarde respectivamente. ¿Cómo fue?

Así es, el 7 de junio pusimos el foco en los jóvenes estudiantes. Hay un sector al alza y les queremos transmitir a los jóvenes que necesitamos profesionales bien formados, ofertándoles para el curso

que viene en Mondragon Unibertsitatea un Máster en aplicaciones móviles, donde podrán aprender a diseñar, desarrollar y poner en el mercado soluciones móviles.

El día 8 los protagonistas fueron las empresas interesadas en desarrollar soluciones móviles. Las empresas tuvieron la oportunidad de conocer las diferentes fases para la creación de una solución en movilidad y conocer algunos casos de éxito de empresas del entorno. Tanto el 7 como el 8 la presencia de participantes fue masiva.

El Máster tendrá una visión muy práctica, ¿verdad?

Así es, desde Mondragon Unibertsitatea hemos visto necesaria una alianza con una empresa que lleva ya mucho tiempo en el sector, y nos hemos aliado con Batura Mobile para ofrecer el Máster. Las empresas van por delante, mirando las tendencias y soluciones en el día a día y debemos aprovecharnos de ello.

Entiendo que el objetivo de Mondragon Unibertsitatea es generar talento en este ámbito.

“BilbAPP nace con el objetivo de impulsar el diseño, el desarrollo y el marketing en el sector de las APPs, y por supuesto captar jóvenes talentos dispuestos a desarrollar su carrera en este ámbito”.

Visión práctica

Mondragon Unibertsitatea pondrá en marcha a partir del curso 2017-18 el nuevo programa Máster en Aplicaciones Móviles. El objetivo será formar profesionales en el ámbito mobile y tendrá una visión principalmente práctica.

Sin duda, para Mondragon Unibertsitatea es necesario generar talento para ese sector, y estas jornadas están alineadas en dicha captación de talento joven. Nuestros jóvenes deben saber que en el sector mobile hay posibilidades y que cada vez hay una mayor demanda por parte de las empresas. En el Estado, anualmente se suele celebrar el Mobile World Congress (NWC) en Barcelona, con la presencia de más de 100.000 profesionales del sector. Es un indicador más de las posibilidades que podemos encontrarnos. □

18 urterekin hasi zen ikasten Arrasaten eta elektronika ikasketak bukatu ondoren, doktoretza egin zuen eta Eskola Politeknikoan jarraitzen du lanean, irakasle-ikertzaile bezala. Afizioz korrika egitea da bere pasioa.



Kirolik gabe ezingo nintzateke bizi!"

Irakaslea, ikertzailea... gustuko duzu fazeta hau?

Bai, gai askotan sakontzeko aukera ematen dit, eta irakasle bezala jende gaztearekin hartu emana izatea oso aberasgarria da.

Irakasle zorrotza zara?

Neurrian, ahalegintzen naiz irakasle izaten eta aldi berean laguna. Beste unibertsitate batzuekin alderatuta, Mondragon Unibertsitateko harremana askoz ere estuagoa dela iruditzen zait, pertsonalagoa, eta ni horretan ahalegintzen naiz.

Zaletasunez korrika egitea da zure pasioa. Nolatan?

Txikitik futboleko oso traketsa nintzen. Hortaz, erresistentziako kirolean hasi nintzen: atletismoan, txirrindularitzan, triatlloan... eta gero, mendi lasterketetan egin nuen froga eta hementxe aurkitu nuen nire lekua.

Zein balorazio egiten duzu?

Nire seigarren urtea da mundu honetan. Egia esan, pentsatu baino hobeto joan zait eta euskal selekzioan sartzeko aukera izan dut eta horri esker, mundua ezagutu.

Non ibili zara? Non egin duzu korrika?

Italian askotan egon naiz esate baterako, eta baita Frantzia ere. Munduan haratago, Hong Kong-en ere egon naiz eta egunen batean Estatu Batuetara joatea espero dut.

Familian ere badago zu bezalako kirol zaleturik?

Aitonak, bere garaian, txirrindularitzarekin harreman oso estua izan zuen, entrenatzaile

eta masajista bezala. Baina lasterketetan eta lehiatzen ni naiz lehena.

Nola uztartzen duzu lana eta kirola?

Lana, kirola eta familia, hirurak uztartzen ditut, nahiz eta ez den oso erraza. Horretarako oso inportantea da bizitza ordenatua eramatea. Eta nirea ordenatua bezain zoroa da! Goizeko 7tatik 4-4.30ak arte lanean egoten naiz, gero entrenatzera joaten naiz eta geratzen den denbora etxekoekin egoteko aprobetxatzen dut, umeekin eta neska lagunarekin.

Nola entrenatzen duzu?

Normalean korrika egiten dut mendian. Ezkion bizi naiz, beraz, bertan entrenatzen dut gehien bat: Izazpi inguruan. Batzuetan, Udalaiztera ere igotzen naiz lanetik irteten naizenean. Eta ahal dudanean, Pirinio eta Alpeetara joatea ere asko gustatzen zait.

Uda zein negu, eguzki zein euri... beti mendian egiten duzu korrikan?

Bai, beti. Ez zait bat ere gustatzen toki itxietan edota gimnasioan entrenatzea.

Zenbat ordu entrenatzen dituzu astean zehar?

10-12 ordu gutxigorabehera.

Zeintzuk izan dira lortu dituzun puntako markak? Edo zuretzat bereziak izan direnak?

Euskal Herri mailan lasterketa dezente irabazi ditut, baina bereziena Zegama Aizkorrin egindako 4. postua izan da. Orain dela 3-4 urte ere, munduko kopan lehen aldiz podiuma egiteak ere asko bete

ninduen.

Zer gelditzen zaizu lortzeko zure ametsa?

Askotan egiten didaten galdera da eta beti erantzuten dut berdina: ametsak beteta ditut.

Gustuko lana daukat, familia aparta, neska eta bi ume txiki zoragarriak... gustura nago orain arte lortutakoarekin. Eta ametsa disfrutatzen jarraitzea da; ez da gutxi!

Familiarekin baduzu mendira joateko ohiturarik?

Ez zait gehiegi gustatzen mendian ibiltzea, korrika egitea baizik. Dena den, noizbehinka joaten gara umeak motxilan hartuta. Mendiaz gozatzeko beste modu bat da, izan ere umeak nahiko txikiak dira oraindik, nagusienak hiru urte eta txikiak lau hilabete besterik ez dute.

Zer ematen dizu korrika egiteak?

Bizitzako oreka lortzen laguntzen dit. Kirolik gabe ezingo nintzateke bizi! 10 urte bete nituenetik, 6 hilabete bakarrik egon naiz kirolik egin gabe, eta hori lesio bategatik izan zen.

Mendian korrika egitea eta honetan lehiatzea gogorra da. Noiz arte jarraituko duzu?

Egia esan, oraindik ez dut ibilbide honen bukaera ikusten. Baina ziur nago mendiko lasterketak uzten ditudanean, kirolarekin zerikusia duen beste zerbaitetan hasiko naizela.

