



# Oferta de acompañamiento a CEPES para la preparación de una propuesta al Gobierno de España en el marco de los Fondos NEXT GENERATION

## La Economía Social como respuesta a la Transformación Territorial y el Reto Demográfico

10 de febrero de 2021





# Índice

- 01** Antecedentes Página 4
- 02** Enfoque de la colaboración Página 9
- 03** Objetivos Página 14
- 04** Propuesta de colaboración Página 16
- 05** Calendario Página 23
- 06** Equipo Página 25
- 07** Presupuesto y forma de pago Página 27
- 08** Propuesta de valor de LKS NEXT Página 29

# 01 Antecedentes

# 1. Antecedentes

Para ayudar a reparar los **daños económicos y sociales causados por la pandemia de coronavirus**, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los dirigentes de la UE han acordado un **plan de recuperación**, que además de apoyar a los países para **salir de la crisis**, sentará las bases para una **Europa moderna, más ecológica, digital y resiliente**.

En este sentido, la UE ha configurado un **paquete de estímulos** para facilitar y acelerar este proceso de transición y dotar a las economías europeas de medios para su recuperación en el que **se ponen a disposición de los estados miembros 1,8 billones de €, a través del Marco Financiero Plurianual 2021-27** con 1,1 billones y **NextGeneration** con 750.000 millones.

Más del **50% del importe apoyará la modernización** de los estados en ámbitos como la investigación e innovación, una transición climática y digital justas,...

Programas más tradicionales, como el de **cohesión y la política agrícola común**, seguirán recibiendo un gran apoyo financiero para garantizar su estabilidad y modernización.

**El 30 %** de los fondos se destinarán a la **lucha contra el cambio climático**, el mayor porcentaje del presupuesto europeo jamás asignado en este ámbito. La **igualdad de género y la protección de la biodiversidad** también adquieren protagonismo.

El **Mecanismo Europeo de Recuperación y Resiliencia** con 672.500 millones de € es el **paquete central de Next Generation EU**, cuyo objetivo es apoyar las reformas emprendidas por los países miembros para que sus economías y sociedades sean **más sostenibles y resilientes y estén preparadas para la transición digital y ecológica**.

En este contexto, los Estados deben **elaborar planes nacionales de recuperación y resiliencia** que establezcan sus programas de reformas e inversiones hasta 2026.

Así el Gobierno, a finales del 2020, ha presentado el “**Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía española**”, que va a movilizar en los próximos tres años, **2021-2023**, el 50% de los recursos con los que cuenta España de Next Generation.

El Plan va a **canalizar la ejecución de cerca de 72.000 millones de euros**, cumpliendo con las prioridades de los fondos europeos de recuperación, así la **transición ecológica representa más del 37% del total del Plan y la digitalización cerca del 33%**.

El Plan se estructura en torno a **diez políticas tractoras** que van a incidir directamente en aquellos **sectores productivos con mayor capacidad de transformación** del tejido económico y social de España, entre las que se encuentran:

1

Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación.

En esta política se concentra el 16% de los recursos y entre sus objetivos figuran la “mejora de la habitabilidad de entornos urbanos y **dar respuesta a las necesidades del entorno rural, manteniendo la población y fomentando el empleo**”.

3

Transición energética justa e inclusiva.

Para “**aprovechar el potencial de nuestro país para posicionarnos estratégicamente como líderes de la renovación energética**” se establece la tercera política tractora: la Transición energética justa e inclusiva, a la que se destinará el 9% de los recursos.

5

Modernización y digitalización del ecosistema de nuestras empresas.

La quinta política es la **modernización y digitalización del ecosistema de nuestras empresas**, a lo que se destinarán el 17% de los fondos ante la necesidad urgente “**de apoyar el tejido empresarial y garantizar nuestra competitividad industrial**”.

6

Pacto por la ciencia y la innovación y refuerzo del Sistema Nacional de Salud.

La sexta política tractora es el Pacto por la ciencia y la innovación y el refuerzo del Sistema Nacional de Salud, que contará con el 17% de los recursos. “**La crisis sanitaria ha puesto a la ciencia en un lugar preminente como palanca esencial en los planes de reconstrucción**”.

8

## Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo.

En este apartado se incluyen, entre otros, planes de choque para la **economía de los cuidados de larga duración a personas mayores y dependientes**, el refuerzo del Sistema Nacional de Dependencia o la modernización de las políticas activas de empleo. A ello se destinará el 6% de los recursos.

La **fecha límite de presentación de los planes** de recuperación y resiliencia por parte de los Estados miembros es el **30 de abril de 2021**.

Con este escenario y en este contexto, el Departamento de Asuntos Económicos y G20 del **Gabinete de la Presidencia del Gobierno**, propone a CEPES la **presentación de un proyecto** en el que la **Economía Social** sea protagonista.

El Gabinete de Presidencia estima que el desarrollo de **Ecosistemas de Economía Social competitivos**, puede resultar clave para **impulsar una de las políticas tractoras**, “Agenda urbana y rural y **lucha contra la despoblación**”, que se encuentra en el “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía española”.

Además de plantear un proyecto para **dar respuesta a las necesidades del entorno rural, manteniendo la población y fomentando el empleo**, desde CEPES, se considera oportuno completarlo con iniciativas relacionadas con la **Economía de los Cuidados**, octava política tractora y con la tercera política, **Transición energética justa e inclusiva**.

Hay que tener en cuenta que el **proyecto que se presente debe involucrar al máximo número de Socios Miembros de CEPES**, por lo que es imprescindible incorporar sus aportaciones, experiencias,.. y **acordar con ellos las iniciativas a incluir en la definición del proyecto, considerando también sus necesidades**.

**CEPES se pone en contacto con LKS Next para ayudarles a configurar y redactar el proyecto** que tiene que presentar al Gabinete de la Presidencia del Gobierno, dada su **experiencia y conocimiento en Economía Social** en múltiples ámbitos de aplicación.

**LKS Next** ha participado en numerosos proyectos apoyando **organizaciones de Economía Social** en sus procesos estratégicos y de desarrollo de modelos de negocio, en ámbitos organizativos, de gestión de personas y culturales, en la excelencia,...

Además del diseño de **ecosistemas más complejos** en los que se construyen **mecanismos de intercooperación**, entre organizaciones de Economía Social, **para impulsar la competitividad**, el emprendimiento, el desarrollo completo de las cadenas de valor, la clusterización de actividades, ... **y para consolidar prácticas de solidaridad** que promueven el desarrollo equitativo. También en la **Corporación Mondragon**, con experiencias como: Mondragon del Futuro (Modelo Organizativo, Gobernanza Corporativa, Promoción Empresarial y Financiación, Vivencia de los Valores Cooperativos), Modelo de Innovación Corporativo-M4FUTURE, Modelo de Gestión Corporativa, Política Socio-Empresarial, Ámbitos Legales,...

La **experiencia** que LKS Next está desarrollando **en la ruralidad colombiana** con la Unión Europea, el Gobierno de Colombia y el Gobierno de España es otra **referencia que aporta al objeto de la presente propuesta**, y está directamente relacionada con la política tractora **“Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación”**. Esta experiencia incorpora numerosas iniciativas y se puede visualizar desde múltiples perspectivas, **la configuración de un ecosistema de economía social competitivo y solidario en el ámbito rural, la sostenibilidad, la construcción de cadenas de valor, la creación de redes de emprendimiento, la formación y capacitación, el desarrollo territorial equitativo,...**

LKS ha liderado también numerosas iniciativas en el **ámbito de la Economía de los Cuidados** con organizaciones intermedias (agencias de desarrollo local), entidades prestadoras de servicio y administraciones públicas. Además la **estructuración de proyectos energéticos** (análisis de mercado, búsqueda de inversores, factibilidad técnica, construcción, ...) en los sectores de **renovables y valorización de residuos**, destacando para la presente propuesta la **configuración de cooperativas de producción de energía locales**. Dicha experiencia está directamente relacionada con las políticas de **“Transición energética justa e inclusiva”** y **“Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo”** y refuerza la política de **lucha contra la despoblación**.

El **enfoque implantador de LKS Next**, es decir, la capacidad de abordar todas las fases de un proyecto transformador, desde su diseño hasta su consolidación, **es otra competencia clave que se pone a disposición de la presente propuesta**.

LKS NEXT agradece la confianza y la oportunidad de presentar esta propuesta y se muestra en disposición de modificar cualquier aspecto de la misma a demanda de la CEPES.

02

## Enfoque de la colaboración



## 2. Enfoque de la colaboración

LKS NEXT propone un **proyecto transversal** que dé **cabida** a la gran mayoría de **los socios de CEPES en el marco de los Fondos NEXT GENERATION para jugar un papel protagonista** en la recuperación de la Nación, sentando las bases para una España moderna y más sostenible.

### Next Generation

#### Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía española

- Europa más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.
- Una **transición climática y digital justas**.

- La movilización de un volumen tan importante de recursos permitirá no solo la superación de la crisis y la recuperación del empleo, sino que facilitará la modernización de nuestra economía, para que esa **recuperación sea verde, digital, inclusiva y social**.

- **Cuatro Ejes Transversales:** la transición ecológica, la transformación digital, la igualdad de género y la **cohesión social y territorial**

### El Reto Demográfico y los pilares para su desarrollo



Las **iniciativas conectadas**, integradas,.. impulsan un **cambio estructural, sistémico y de impacto**.

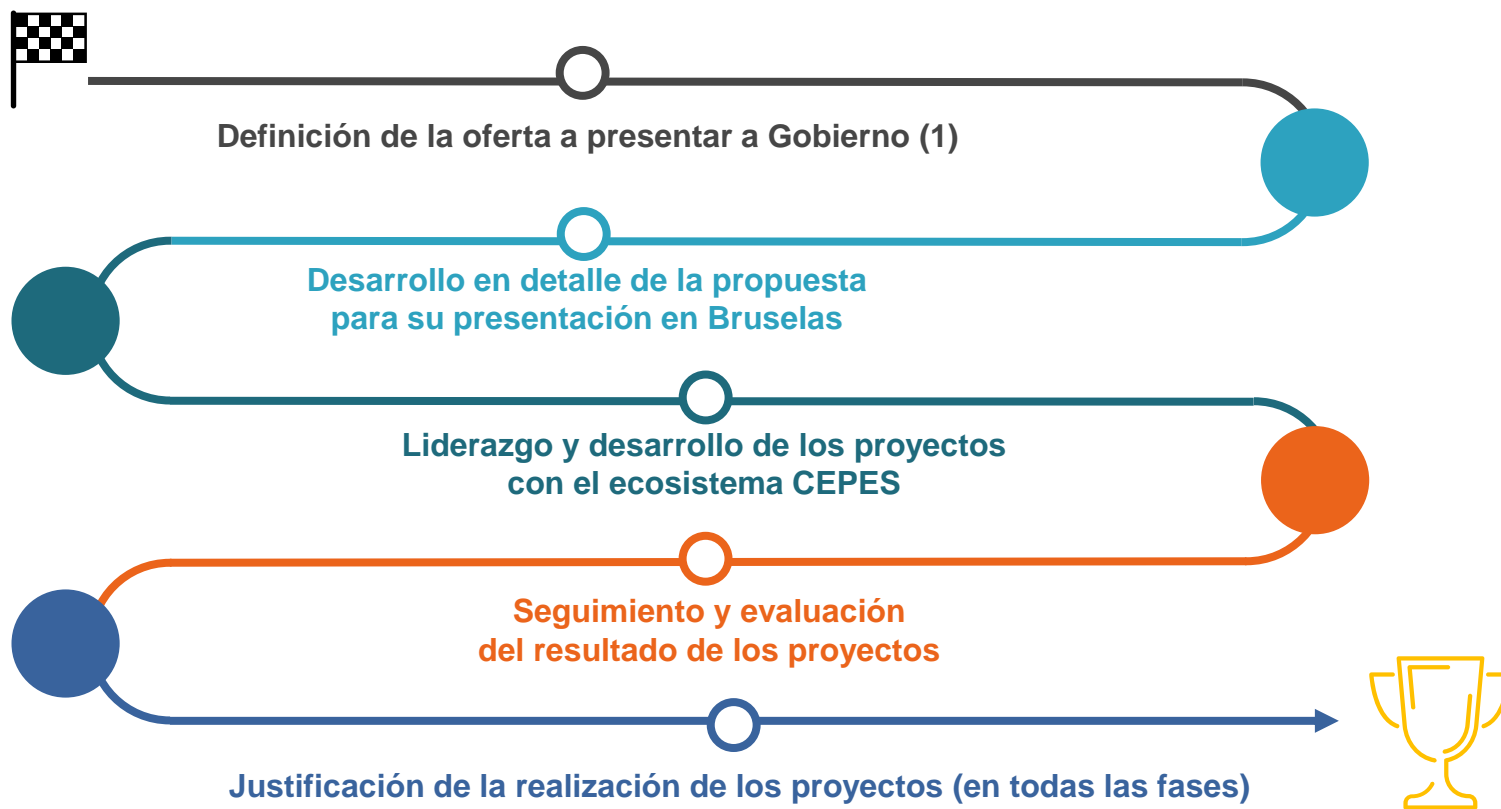
Apoyan el **despliegue y el desarrollo de diversas políticas palanca** del Plan de recuperación:

- Agenda urbana y rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura
- Transición energética justa e inclusiva
- Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo

### La Economía Social, un ecosistema para la recuperación

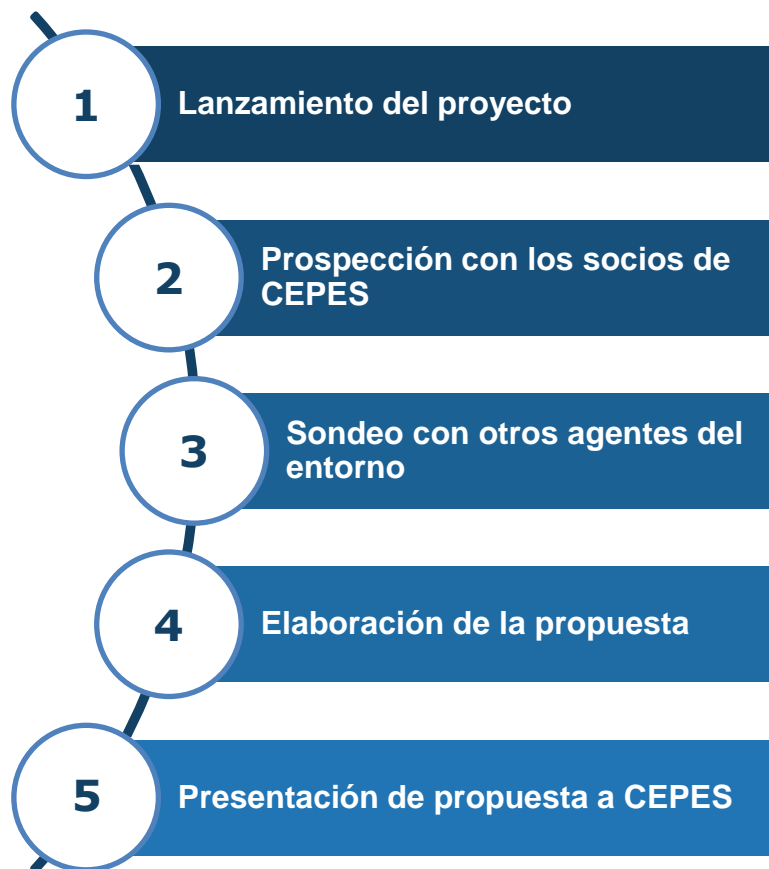
- **Arraigada al territorio.** Con profundas raíces económicas, sociales, culturales, ... en los territorios en los que se implantan.
- **Modelo para la cohesión e inclusión**, capaz de generar y distribuir riqueza equitativamente,
- **Competitivo y resiliente.** Actúa como **catalizador y promotor** del desarrollo y la revitalización. Con el **propósito de perdurar**.
- Es una **propuesta integral**, que incorpora aspectos vitales en las personas y en las comunidades: la educación, el trabajo, el ahorro, el consumo, la investigación, la protección social. "Hace que **el territorio sea atractivo para vivir**"

LKS NEXT, junto a sus aliados, está en disposición de presentar una propuesta integral – 360°, aunque modulable y que puede acometerse en diferentes fases a voluntad de CEPES.



El alcance de esta propuesta se limita al punto relativo a la “Definición de la oferta a presentar a Gobierno”. No obstante, LKS NEXT quiere hacer constar su compromiso y voluntad para afrontar el resto de fases, apoyada en su red de aliados.

En esta primera fase (preparación de la propuesta), la colaboración de LKS NEXT y sus aliados, con CEPES se desarrollaría de acuerdo al siguiente esquema:



Teniendo en cuenta el plazo final, debería hacerse a la mayor brevedad.

**Entrevistas** por videoconferencia o telefónicas con un/a responsable de **cada Socio y grandes agentes de la Economía Social**.

El objetivo sería informarles y conocer su posición respecto a los proyectos.

Entrevistas por videoconferencia o telefónicas con otros agentes del entorno. Serían **propuestos por los Socios**.

El objetivo sería informarles y conocer su posición respecto a los proyectos.

Trabajo de gabinete, con **contrastes con el Equipo de CEPES y de algunos de sus Socios** y otros agentes si procede (se desarrolla en la siguiente página)

Presentación del primer borrador al Equipo de CEPES, validación con Gobierno, revisión y presentación definitiva.

## 4 Elaboración de la propuesta

El objetivo final es que el Gobierno de España valide en abril la propuesta de CEPES, que la presente y defienda en Bruselas y que la Unión Europea la apruebe y conceda los fondos para que CEPES desarrolle los proyectos y se alcancen los objetivos de cada uno de ellos en beneficio de sus asociados y de una ruralidad y un país modernos y más sostenibles.

Teniendo en cuenta la experiencia de LKS Next, la propuesta que CEPES presente al Gobierno debe ser concreta, ambiciosa, innovadora, inclusiva y con una estimación de impacto creíble y bien argumentada, en este sentido debe contener, entre otros, los siguientes elementos para cada proyecto:

- Resumen ejecutivo
- Marco de referencia.
- Objetivos y resultados esperables. Algunos de estos objetivos serían el número de puestos de trabajo (con mención a su carácter "de calidad"), especificando los jóvenes, la perspectiva de escalabilidad, ...
- **Propuesta de solución y estructura de Work Package.** En el que se presenta el carácter innovador del proyecto y cómo los partners, de primer nivel, elegidos aportan su experiencia e interactúan para desarrollar con éxito el proyecto. Otro aspecto clave es que los paquetes de trabajo estén claramente alineados con las políticas y programas Europeos.
- Cuadro de mando, KPI's.
- **Impactos y beneficios esperados** (económicos, en el empleo local, en la lucha contra la despoblación, transición ecológica, transformación digital, de género, vínculos con otros actores y agentes, ...). Es de vital importancia que los impactos y beneficios estén contrastados, bien argumentados, sean tangibles, puedan medirse, se visualice una clara relación entre los "Work Packages" y su consecución y que, por tanto, sean creíbles.
- Consorcio, roles de cada miembro, aportación esperada, ...
- Presupuesto básico y calendario orientativo.
- Marco lógico orientativo.

Además, **desde una visión holística, se indicarán las implicaciones y sinergias entre los distintos proyectos.**

# 03 Objetivos

### 3. Objetivos

El objetivo de esta propuesta es el siguiente:

Establecer la **colaboración – alianza con CEPES** para elaborar la **propuesta al Gobierno de España** (para situar a la Economía social como respuesta a la Transformación Territorial y el Reto Demográfico) para que éste los presente en Bruselas en el marco de los fondos **NEXT GENERATION**.

O dicho en otras palabras, dentro de los plazos establecidos, **el Gobierno de España podría presentar a Bruselas la propuesta de proyecto de CEPES** (elaborada con LKS NEXT) soportada en **todo el potencial de la Economía Social de España** (representada por CEPES).

Visibilizando la **Economía Social española como agente dinamizador de los territorios** por su transversalidad sectorial, geográfica y orgánica. Sería la palanca, que precisamente busca el Gobierno, para que **PYMES y Pequeñas Empresas también accedan a los Fondos NEXT GENERATION**.

Pero todo esto debe verse en el marco del paradigma final. **La visión a cuatro – cinco años vista es un País que avanza y progresa con un gran protagonismo de los agentes de la Economía Social, desarrollando la Economía de los Cuidados, la transición Energética Justa e Inclusiva y reduciendo la brecha del Reto Demográfico.**

Junto al gran objetivo explicado en la página anterior, se plantean los siguientes objetivos complementarios de gran calado:

- Además de generar nuevas Entidades de Economía Social, este proyecto debe permitir **consolidar las existentes, ayudándoles a superar las circunstancias excepcionales** que están viviendo muchas de ellas. Estas organizaciones juegan un papel fundamental para sus socios y el propio territorio, por lo que sus problemas impactan directamente en muchas personas e instituciones.
- Muchas organizaciones agroalimentarias, pesqueras, forestales, ganaderas, etc. sufren el gran problema del **relevo generacional**. Si no se aborda satisfactoriamente, se corre el riesgo de sufrir un mayor abandono de la ruralidad. Por tanto este relevo generacional debe ser un objetivo intrínseco a los proyectos que se planteen.
- Y en este sentido es crítico, también, **impulsar iniciativas de apoyo a los jóvenes para potenciar su formación y su inclusión en el mercado laboral** a través de empresas de Economía Social.
- Los proyectos que se presentan tienen el objetivo complementario de ser escalables y de tener un claro efecto multiplicador.

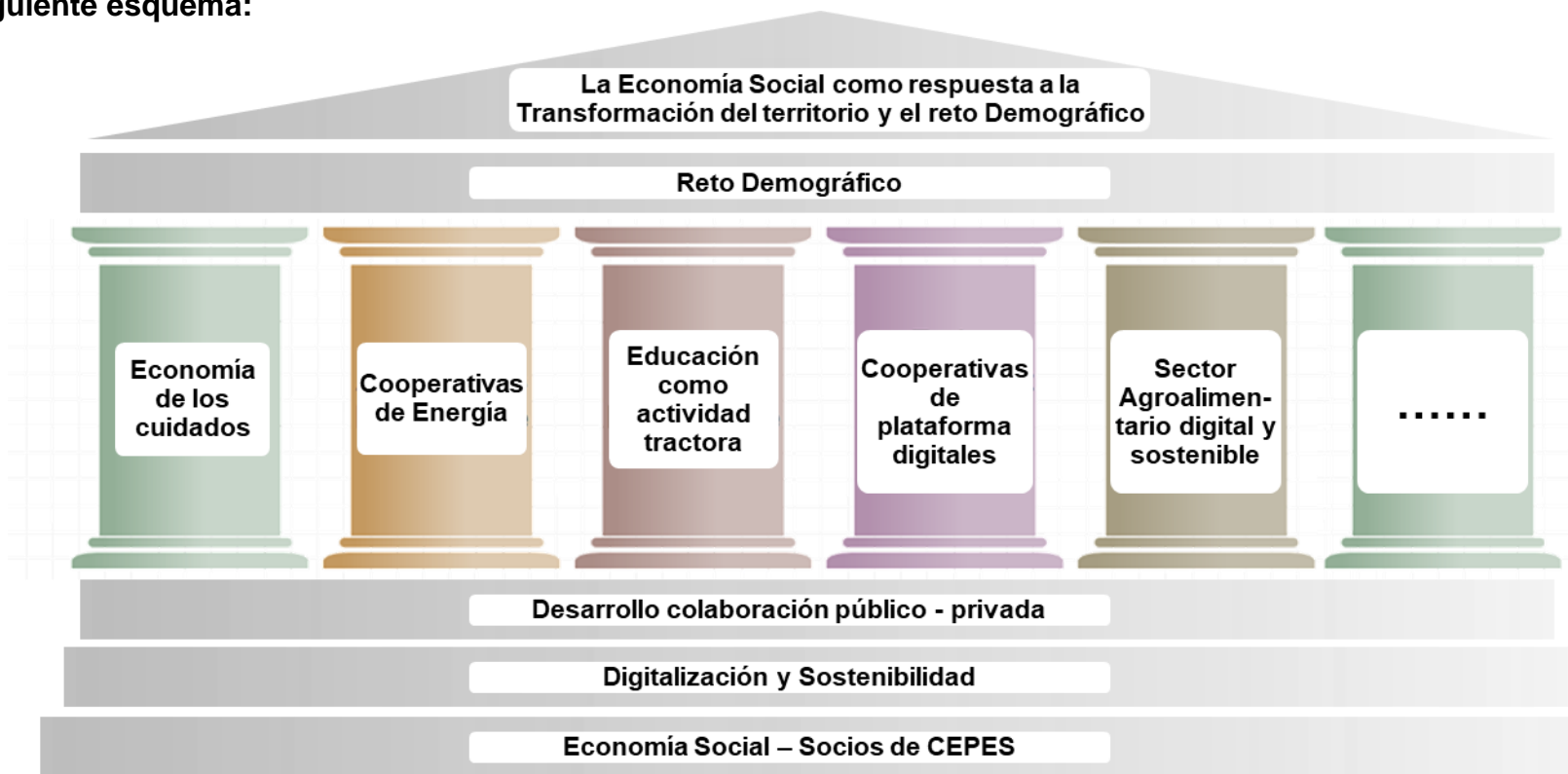
04

# Propuesta de colaboración



## 4. Propuesta de colaboración

LKS NEXT ofrece su colaboración a CEPES para desarrollar la propuesta al Gobierno de España de acuerdo al siguiente esquema:



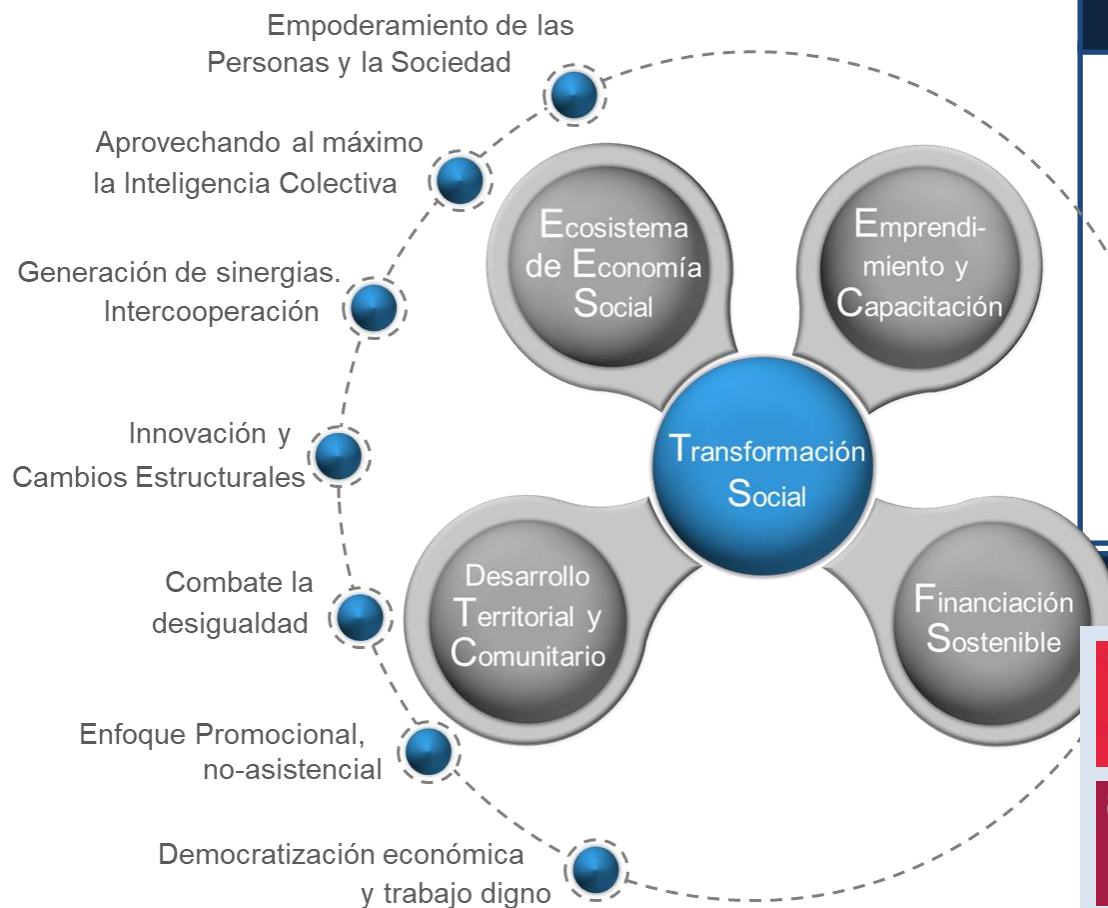
LKS NEXT propone una visión holística, de forma que se puedan detectar **sinergias entre los proyectos de Economía Social que se refuercen entre sí**.

Siendo muy muy importante también trabajar la **escalabilidad de la iniciativas a todo el territorio nacional**, que se debe traducir en la **creación y mantenimiento de empresas y empleos estables, de valor añadido e inclusivos**.

## Proyecto Reto Demográfico

**OBJETIVO ORIENTATIVO:** La dinamización económica y social, mediante el uso sostenible de los recursos y basada en las personas, con un fuerte arraigo territorial, que actúe como catalizador y promotor de un desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo, que ofrezca a las personas la oportunidad de construir su proyecto de vida con satisfacción.

### El Modelo podría basarse en los siguientes ejes:



### El camino hacia las empresas y territorios inclusivos y sostenibles.

- Desarrollar y consolidar el **Ecosistema de Economía Social**.
- **Emprendimiento colectivo** y **capacitación**.
- Herramientas para una **Financiación Sostenible**.
- La Economía Social como catalizadora y promotora del **desarrollo y revitalización del Territorio**.
- Todo ello, con una orientación hacia la **competitividad y la sostenibilidad**.

### Se configura como un Plataforma de Transformación Social con impacto.



## Economía de los cuidados

Ante un escenario demográfico como el que estamos viviendo, donde aumenta el número de personas mayores en relación al total de la población que además cuentan con una mayor esperanza de vida, **los cuidados y lo que ello representa para el economía, adquieren cada vez mayor relevancia.**

Dentro de la economía de los cuidados, y en lo que respecta a la finalidad de esta **propuesta de apoyo a CEPES para diseñar un proyecto de transformación tomando como base referencial la Economía Social y Solidaria** -en adelante ESS-, se centrará preferentemente en el ámbito de los **cuidados a personas mayores** enfocados desde una **perspectiva amplia que abarca desde la prevención de situaciones de fragilidad, a la atención de situaciones de dependencia y de aislamiento social** cuando éstas sobrevienen. También se considerará el ámbito de la **discapacidad** en la medida en que es un proyecto sectorial amplio susceptible de desplegarse en el conjunto del Estado con la participación lo más amplia posible de las entidades socias de CEPES

**La Economía de los cuidados es un ámbito sectorial en el cual la digitalización irrumpe con fuerza**, en la medida que la tecnología digital posibilita la **capilaridad de servicios sanitarios y sociales** en el territorio, así como el desarrollo del **hogar digital**, donde las personas pueden estar monitorizadas y atendidas en remoto (teleasistencia), proporcionando seguridad y bienestar a las personas que quieran permanecer en sus hogares independientemente del tamaño del municipio en el que viva. **Apoya la descentralización de servicios y con ello una atención personalizada a las necesidades de cuidados.**

El **diseño del proyecto** que proponemos, **se asentará en los proyectos sociales y cooperativos que existen en el seno de la Confederación y sus diferentes entidades. Estos proyectos conocen muy bien las necesidades de cuidados que está necesitando la sociedad:** las personas quieren envejecer en sus casas con la mayor calidad de vida y salud posible, a lo que cabe añadir el reto que supone diseñar un modelo que sea sostenible y tenga en cuenta los diferentes marcos territoriales de las políticas sociales. En este sentido la economía de los cuidados debe ser contemplada, también **como una palanca para hacer frente a la despoblación de los núcleos rurales**, en la medida que puede proveer productos y servicios destinados a las personas mayores sin que tengan que abandonar sus hogares



La **organización de los recursos para el cuidado.** Sean estos formales sociales, sanitarios, o informales y comunitarios, **permiten una ordenación a nivel territorial lo cual posibilita ofrecer una respuesta adecuada a las diversas realidades territoriales** sobre las que deberá desplegarse esta estrategia sectorial: **más rurales** como palanca de asentamiento poblacional y **más urbanas** como palancas de inclusión social a través del empleo y en ambos casos generando bienestar y cohesión social.

## Cooperativas de Energía

La búsqueda de alternativas y opciones diferentes al desarrollo de un sector energético descarbonizado, la vocación ciudadana y de los pobladores rurales de contribuir impulsar la generación renovable, las fluctuaciones del precio de la luz,.. están incrementando sustancialmente el interés de los **consumidores por las cooperativas de energía y por las comercializadoras de energías renovables.**

Estas iniciativas **buscan vincular a los ciudadanos y ciudadanas/ poblaciones/ consumidores/as a sus propias instalaciones de generación de electricidad**, en un modelo de **autogeneración, consumo comunitario cooperativo y autoabastecimiento energético renovable.**

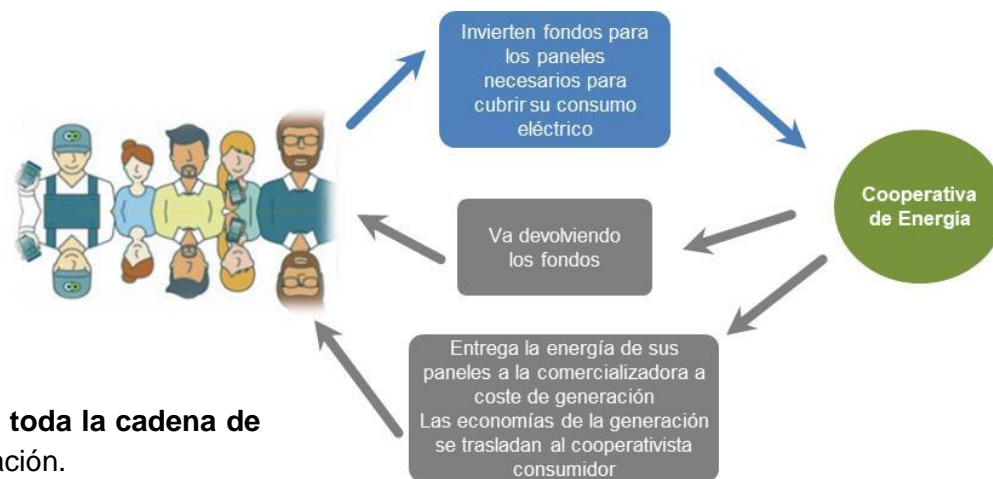
**La generación de empleo inducido puede ser importante, en toda la cadena de valor**, desde la fabricación de los paneles, hasta la comercialización.

### La Cooperativa de Energía

- Se desarrolla a través de una cooperativa local, que tiene **vocación de continuidad** (operará un mínimo de 30 años sus instalaciones) y crecimiento.
- La estructura cooperativa **permite vehicular otros proyectos**, probablemente de menor dimensión y en otras ubicaciones (cubiertas, ...) para el beneficio de todos (generadores y consumidores) y el crecimiento..
- Desarrolla, a nivel local, una **red eficiente y competitiva de instalaciones** y sirve como vehículo para desplegar la política energética local.
- Las **instalaciones están dirigidas fundamentalmente a equilibrar el propio consumo**, no buscan la especulación ni ser un negocio financiero, no **reparten** resultados sino **ahorros**.

Es un **modelo mucho más extendido** en otros países como Alemania. **A España le queda recorrido.**

**Existe un interés real del Gobierno** de desplegar este tipo de iniciativas para impulsar la transición ecológica, abaratar el precio de la energía y limitar la especulación.



## Educación como actividad tractora

Saturación de las ciudades en términos de **pérdida de calidad de vida**: atascos, contaminación, alto coste de la vida, vivienda cara, empleo precario para muchas personas, vida demasiado rápida...

La **ruralidad puede ofrecer múltiples ventajas**: calidad de vida, salud, ahorro en inversión de vivienda, oportunidades de desarrollar actividades naturales y conexión con la naturaleza y el medioambiente, una vida más lenta

### Educación como actividad tractora del desarrollo rural

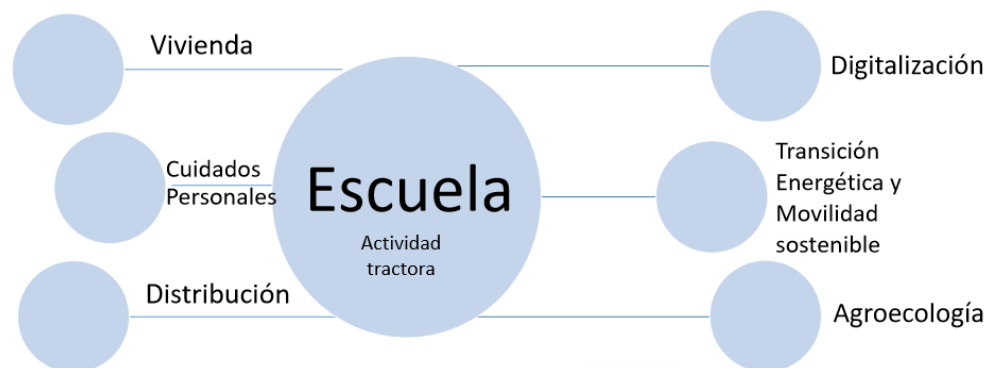
- **Considerar a la educación como actividad “tractora”** del desarrollo económico en el mundo rural.
- Facilitar a las familias un **entorno atractivo para volver al campo**
- **Abrir aulas de Segundo Grado de Educación Infantil, Primaria y Ciclos Formativos** en municipios donde han desaparecido los colegios.
- Acompañar a la educación con el desarrollo de proyectos **de vivienda, agroecológicos, transformación digital en el mundo rural, socioculturales, sociosanitarios**, etc
- **¿Puede ser una franquicia?**

#### Fases

- **Educación.** Proyecto experimental educativo para la recuperación de **Escuelas Rurales**
- **La escuela como plataforma de innovación.** Formación y capacitación en desarrollo a municipios y agentes locales. Participación y co-creación con agentes locales.
- Desarrollo de **proyectos transversales**.
- **Colaboración** con otras comunidades autónomas y otros países.

Pandemia Covid-19, ha potenciado la vuelta a los municipios pequeños, **tendencia al teletrabajo**.

Para hacerlo realidad, necesitamos **crear un municipio que dé facilidades** para emprender, crear y vivir el mundo rural





## Cooperativas de plataforma digitales

La “uberización” a nivel mundial requiere de **soluciones digitales HUMANISTAS** como **alternativa a modelos a precarización especulativa en diferentes sectores**: Turismo (AirBnb, Booking,..), Taxistas-Driver (UBER, Cabify,..), Comercio y Datos (Amazon, Google,..), Reparto-riders (Just Eat, Globo,..), Atención Médica,..

En España el **marco legal está en debate**. Las **legislación de la Economía Social puede aportar**.

La generación de **Cooperativas de Plataforma Digital** es un **movimiento incipiente**, con algunas iniciativas como: fairbnb.coop (con sede en Bolonia), Eva.Coop (Montreal- Driver, Rider, Food), CoopTaxi, Buurtzorg (Holanda, atención domiciliaria), SUARA, Saluscoop (cooperativa ciudadana de datos para la investigación en salud), Fairmondo (Alemania, marketplace de productos éticos), ....

### Creación de Centro de Excelencia Estatal y Europeo en investigación, promoción y aceleración de Cooperativas de Plataforma Digital

Proyecto de apuesta estratégica y liderazgo para la digitalización del movimiento cooperativo en España y su adaptación a la economía digital y empresas de plataforma a través de la **creación de un centro de excelencia Estatal**, ampliable al ámbito europeo y **primera red internacional de emprendimiento cooperativo digital**.

Focalizado en la **generación de empleo cooperativo**, siendo **los jóvenes** un colectivo clave.

Objetivos DIGITAL PLATFORM CO-OPS				
01	02	03	04	05
Formación y capacitación en emprendimiento de cooperativas de plataforma digital.	Creación del Centro excelencia Europeo en Emprendimiento Digital Cooperativo	Investigación y Divulgación (Primer Congreso Internacional)	Desarrollo en Euskadi del polo referente (sandbox) para emprendimiento digital cooperativo.	Red de Incubación y aceleración internacional de empresas (startups) de cooperativismo de plataforma digital

- **Formación y capacitación** en emprendimiento de cooperativas de plataforma digital: Escalando el impacto actual del programa Platform Coops Now creado por Newschool y Mondragon en COVID-19 donde ya han participado más de 800 personas en 2020
- Creación en España del **Centro excelencia Europeo en Emprendimiento Digital Cooperativo**: posicionándose como referente internacional en emprendimiento cooperativo digital en investigación, divulgación, incubación y aceleración.
- **Investigación y Divulgación** organizando en España el Primer Congreso Internacional en Emprendimiento cooperativo digital.
- Creación del **primer polo/laboratorio de innovación en Emprendimiento Cooperativo Digital** que permite ser el centro de referencia para la **creación, aceleración e inversión de startups de plataforma digital cooperativas**. Tanto para la creación de nuevas startups como para la atracción a España de plataformas digitales cooperativas internacionales.
- **Desarrollo de una red internacional de centros de incubación y aceleración** de plataformas cooperativas digitales posicionando a España como nodo referente con múltiples emplazamientos y permitiendo la replicabilidad local de las cooperativas ya existentes

## Sector agroalimentario digital y sostenible

El **Pacto Verde europeo** es la hoja de ruta de la Comisión Europea hacia un **nuevo modelo económico de crecimiento**, que implica “un cambio de orientación hacia la sostenibilidad” **para pasar de una economía lineal a una circular**.

En el caso del sector agroalimentario y del consumo esta ambición europea se va a sustentar a través de las estrategias “**De la granja a la mesa**” y “**Preservación y restablecimiento de los ecosistemas y la biodiversidad**”, que plantean cambios profundos para lograr la **sostenibilidad del sistema agroalimentario** de manera integral, siendo **protagonista principal la DIGITALIZACIÓN, innovación y tecnología**.

### Propuesta

PLATAFORMA  
BENCHMARKING  
COOPERATIVO



- **Plataforma de captura de información** (tratamientos fitosanitarios, zoonosarios, fertilización, agua, datos del suelo,...) y benchmarking, alimentada por los cuadernos de campo de decenas de miles de soci@s de cooperativas, gestionada a nivel nacional por Cooperativas Agroalimentarias de España.
- Son **Ecosistemas de innovación digital abiertos** para la optimización de los procesos
- La Unión Europea invertirá en "plataformas de integración digital agrícola" para acelerar el proceso de transformación digital del sector.

MALL@ COOP2025



- Relacionado con el **Asesoramiento Empresarial** (Relación con clientes, ERP, marketing, comercio electrónico, aplicación rentable de la sensórica,...) y de explotación.
- Con **200 consultor@s**, llegar 3.000 pymes de economía social soportándose en la red de Federaciones Regionales
- Organizados en foros: Bodegas, Olivar, Lácteo, Hortícola, Fábricas de Pienso,..

### Objetivo

Ente contexto se plantea el objetivo de la iniciativa: Aprovechar las **cooperativas como elemento impulsor de la transformación digital en la agricultura y ganadería en España**. El primer propósito de esta transformación es la **sostenibilidad ambiental**, garantizando la sostenibilidad económica a través de la **eficiencia productiva y la sostenibilidad social** mediante una transición justa y una **apuesta por el empleo en el medio rural**.

### MIR AGRO



- Incorporación de **800 agrónom@s y veterinari@s con competencias digitales avanzadas** (formación reglada en SmartAgro), en sensórica, interpretación imágenes, drones,.. que trabajarían **con técnic@s de campo senior** de gran experiencia.
- En 2 años, el primero con tutor, con diferentes niveles de financiación de la administración .

05

# Calendario



## 5. Calendario

Presentamos, a continuación, el calendario de esta propuesta:

	Febrero				Marzo					Abril			
	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
Lanzamiento del proyecto			■										
Prospección con los socios de CEPES				■	■	■	■						
Sondeo con otros agentes del entorno					■	■	■						
Elaboración de borrador de Propuesta a Gobierno						■	■	■	■	■			
Presentación a Grupo de Trabajo CEPES de borrador de Propuesta a Gobierno										■			
Propuesta definitiva a Gobierno											■		

*Semana 13 es Semana Santa.*

06

# Equipo

## 6. Equipo

Este proyecto va a exigir una gran eficacia y eficiencia (por la importancia del trabajo y gran número de agentes, así como por el plazo ajustado), por lo que se debe contar con profesionales de experiencia y capacidad.

El equipo estaría integrado por personas de LKS NEXT, así como por reconocidos profesionales pertenecientes a otras organizaciones como Akuaipa (sociedad del Grupo LKS especializada en la realización de programas y proyectos en el ámbito de los derechos humanos.), AFI (Analistas Financieros Internacionales, expertos en la gestión de proyectos europeos) y KREAN (Cooperativa de MONDRAGON e ingeniería referente en el Estado en construcción sostenible y desarrollo de promociones e instalaciones de producción de energía solar fotovoltaica).



Ane Bustinduy  
Carlos Barandiaran  
Dionisio Txaparro  
Iñaki Elicegui



Adriana Ciriza



César Cantalapiedra



LKS NEXT estaría asimismo abierta a contar con la participación de otros agentes de la economía social que pudieran sumar y que contaran con la aprobación de CEPES.

Por parte de CEPES debería participar un equipo específico que sirviera de contraste y complemento al de LKS Next.

07

## Presupuesto y forma de pago

## 7. Presupuesto y forma de pago

El presupuesto económico de nuestra colaboración se obtiene en función de los objetivos, el alcance planteado y el equipo profesional propuesto. En este caso está, además, condicionado por unos plazos de ejecución ajustados.

No obstante, desde **LKS NEXT desea apostar por esta colaboración a largo plazo con CEPES** y, a pesar de lo expuesto en el primer párrafo (y los costes correspondientes estimados), proponemos el precio de **catorce mil novecientos euros** (14.900.-€), cifra a la que hay que añadir los impuestos correspondientes.

Está previsto que las entrevistas con los Socios de CEPES las celebremos por videoconferencia.

LKS NEXT facturaría el 50% (7.450.-€) al inicio del proyecto y el otro 50% al final, con pago a 30 días.

**NOTA MUY IMPORTANTE:** En el caso que LKS NEXT participara en las siguientes fases, el importe de esta colaboración se restará del monto final de las mismas.

08

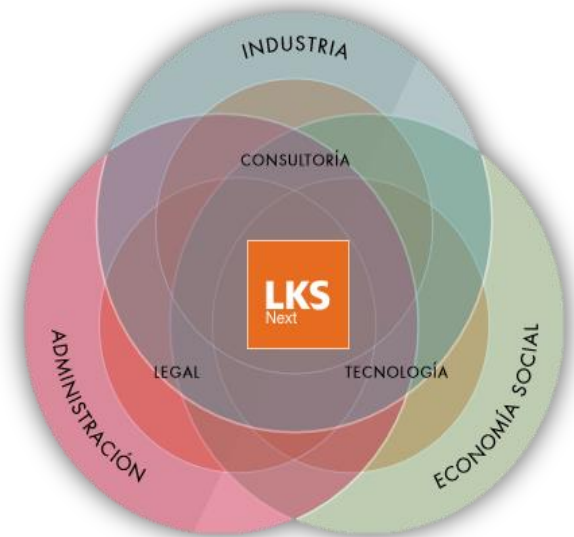
# Propuesta de valor de LKS NEXT

## 8. Propuesta de valor de LKS NEXT

LKS Next como proyecto socio-empresarial nació hace 30 años como expresión de la creciente cultura dinámica de la sociedad, la administración, las empresas y organizaciones que se reconfiguran, cambian y comparten procesos de innovación continua, estrategia del ContinuousNEXT, estrategia que desde hace dos años, LKS integra ya en su propia marca como elemento definitorio de nuestra visión.

La Economía Social forma parte de su ADN cooperativo compartiendo los valores esenciales de MONDRAGÓN, del que forma parte.

La visión de LKS Next es la de dar una respuesta integral en los proyectos, concibiendo la consultoría como la consecución de un resultado, materializable, medible y palpable.



 CAPACIDAD INTERNACIONAL	 600 PROFESIONALES
 42M€ FACTURACIÓN ANUAL	30 años







## Aunamos capacidades para cerrar el círculo con una visión 360

Con el objetivo de dar la mejor respuesta LKS Next reúne capacidades de empresas y colaboradores de prestigio que garantizarán el éxito del proyecto.



**Afi**

Amplia experiencia en el ámbito de desarrollo territorial y diseño de políticas públicas en consideración de los distintos instrumentos de financiación.

**akuaipa**  
by LKS Next

Equipo con amplia experiencia en sostenibilidad y Diligencia debida de Derechos Humanos en la implantación de proyectos de grandes corporaciones.



Ingeniería referente en el Estado en construcción sostenible y desarrollo de promociones e instalaciones de producción de energía solar fotovoltaica con participación institucional y en formato cooperativo.



## Nuestra experiencia nos avala

- **Colombia. Diseño del Grupo Cooperativo de ECOMUN.** Conceptualizar y diseñar una estructura organizativa, modelo de gobernanza combinando **enfoque territorial** (Nodos/Federaciones, Cooperativas de base) con un **enfoque sectorial**. Implantación de un modelo de gestión cooperativo en modelos de negocio seleccionados que abarcan toda la cadena de valor del producto/servicio con un enfoque integral de sostenibilidad, económico, social y de respeto al entorno.
- **Montreal.** Identificación de **oportunidades de proyectos industriales de economía social** sobre la base de cadenas de valor existentes en el entorno de Montreal.
- **Bronx.** Codiseño, prototipo e implementación de **Bronx/Brooklyn Innovation Factory**, hacia el desarrollo equitativo e inclusivo de Bronx & Brooklyn. En colaboración con el MIT Colab
- **Preston.** Apoyo en el diseño de **modelo de desarrollo de la Economía Social y cooperativa en Preston** identificando potenciales sectores y acciones necesarias para la difusión e implantación de una economía más sostenible. Colaborando con la Universidad de Lancashire.
- **Economía del Vino en Álava.** Identificando el vino como un producto de referencia en Alava se realiza un estudio para el **desarrollo y profundización en la cadena de valor** de un producto reconocido a nivel internacional de forma que se potencie la **generación de riqueza en el territorio**.
- **Puerto Rico.** Primera fase de un **proyecto integral** para el desarrollo de la **Economía de Puerto Rico** basada en un **modelo social y territorialmente sostenible** potenciando las cadenas de valor de productos del territorio.



- **Participación activa en el diseño y desarrollo de ADINBERRI** (Fundación que lleva a cabo la **estrategia innovadora** de la Diputación Foral de Gipuzkoa para maximizar el potencial de **innovación al servicio del envejecimiento saludable**) dentro del Proyecto Etorbizuna Eraikiz liderado por LKS Next durante los años 2017, 2018 y 2019.

<https://www.adinberri.eus/es/>

- **Participación en el diseño del nuevo laboratorio de Innovación Social de Aranzazu**

<https://www.arantzazu.org/index.php/es/faq-noticias/573-arantzazu-contara-con-un-laboratorio-de-innovacion-social>



- Desarrollo del mapa de **proyectos de innovación social** en Alava
- Colaboración con el Servicio Vasco de Salud (OSAKIDETZA) en la **Definición de un Modelo de Atención en el Domicilio** que permita un **desempeño asistencial adecuado a las necesidades del paciente**, con el máximo grado de calidad e integrado en las infraestructuras corporativas de Osakidetza.
- Participación con la Fundación Ecotic en la **gestión de la trazabilidad y vida útil de los electrodomésticos** en un proyecto para el desarrollo de la **Economía Circular**.
- **Participación en distintos proyectos Europeos** relacionados con la **Economía Circular**.
- **LKS Next a través de Prospektiker** Somos miembros activos de la **Red Europea de Expertos en Consumo y Producción Sostenible PREPARE** desde hace más de 15 años y socio de la Red Global Advances in Cleaner Production Network (<http://www.advancesincleanerproduction.net/>).



- LKS Next a través de Prospektiker toma parte en el **proyecto europeo LCiP** es un proyecto co-financiado por el **programa LIFE +** que ha ayudado a **PYMES** del Norte de Francia, Valonia, Portugal y Euskadi a **adoptar a gran escala prácticas de reducción del impacto ambiental**, convirtiéndolas en una realidad cada vez más cercana. Durante el 2015 y en colaboración con Ihobe, se formó a más de 45 empresas e instituciones vascas y en 2016 se llevó a cabo la experiencia piloto con 8 pymes vascas que demostraron los beneficios ambientales y empresariales derivados de la aplicación práctica del Pensamiento de Ciclo de Vida en sus empresas. A nivel europeo se implementaron estas estrategias también en Francia, Bélgica y Portugal, existiendo, por lo tanto, 32 estudios caso que pueden inspirar a otras pymes. Estas experiencias pueden ser consultadas en los vídeos sectoriales en [YouTube](#).
- **REPLAY-VET:** LKS Next a través de Prospektiker **coordina este proyecto Erasmus+** centrado en las personas de baja cualificación con el objetivo de **desarrollar estrategias de formación** que ayuden a **mejorar su empleabilidad**

Se trata de que este colectivo pueda aprovechar las oportunidades derivadas de las necesidades de reemplazo incrementando así las oportunidades de inclusión laboral. En cada una de las regiones europeas del proyecto se ha creado un grupo de trabajo triple hélice sectorial que da respuesta al sector cuidados. Junto con los socios de Italia, Alemania, Francia, República Checa, Escocia e Inglaterra, Prospektiker y Lanbide trabajan en la actualidad en una caja de herramientas para proporcionar información relevante orientada a la toma de decisiones en políticas de empleo y de formación profesional para el empleo.





## ETORKIZUNA ERAIKIZ

Proyecto desarrollado con los siguientes objetivos estratégicos en el Territorio Histórico de Gipuzkoa

- 1,- **Apuntalar la recuperación económica**, reforzando la competitividad de las empresas, a través de la digitalización (Industria 4.0) y la internacionalización e implantación global.
- 2,- **Fortalecer el modelo de bienestar y cohesión social**, porque no se quiere salir de la crisis a cualquier precio.
- 3,- **Abordar los proyectos pendientes para la modernización del territorio** (gestión de los residuos urbanos, transporte público, la financiación de las carreteras e infraestructuras, promoción de la cultura,..).
- 4,- **Reinventar el Gobierno de Gipuzkoa**, como motor que impulse el desarrollo y la transformación del territorio, abriendo cauces ágiles de participación ciudadana, colaboración multiagente y transparencia, implantando medidas de choque para la racionalización y simplificación administrativa,..
- 5,- **Consolidar la convivencia ciudadana**, como condición indispensable para el pleno desarrollo de las personas y los pueblos y ciudades del territorio.
- 6,- **Ayudar a que las heridas que ha dejado la violencia puedan ir cicatrizando** poco a poco en este nuevo tiempo es una tarea que concierne a todos y todas, y que también las instituciones deben fomentar.

Como consecuencia de todo ello se dieron los siguientes proyectos estratégicos y experimentales: **Centro de Ciberseguridad Industrial, Centro de referencia y Polo de Innovación en la atención del envejecimiento y la dependencia, Instituto para el cambio climático, Polo de experimentación en electromovilidad y eficiencia energética, Desarrollo cultural, Gastronomía 4.0: innovación, experimentación y tecnología, Tecnologías para un turismo inteligente, Atención domiciliaria a personas dependientes,...**



## Algunos reconocimientos

- **Participación en la ONU en el desarrollo de Plataformas de Innovación abierta**



### INTERNACIONALIZACIÓN

Naciones Unidas, Fundación la Caixa, Agirre Lehendakaria Center y LKS NEXT estudian integrar las Plataformas de Innovación Abierta en futuros programas de desarrollo



Publicado por: **Think Up - LKS**

Contacta conmigo | [Linkedin](#) | [Twitter](#)

Celebran en Nueva York un taller de trabajo como primera fase de un proceso de cambio que quiere abordar el **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo** (PNUD), pasando de desarrollar los programas con un planteamiento de proyectos lineales a un enfoque de plataforma de innovación.

La Agenda 2030 exige un cambio transformador en las naciones y un nuevo enfoque para apoyar su desarrollo. La complejidad y la escala de los desafíos actuales, entre los que se encuentran los **grandes cambios demográficos y la rápida urbanización, el aumento de la desigualdad, el cambio climático...** exigen el reconocimiento y la aceptación de que tales problemas son estructurales y están interconectados, que no pueden ser resueltos por un solo actor y con un planteamiento de proyectos lineales.

En este contexto, los modelos de plataforma representan una **propuesta innovadora**, alejada de los programas de desarrollo más tradicionales basados en proyectos, que **reconoce la necesidad de nuevos enfoques para abordar los cambios sistémicos que son ineludibles para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. Si bien sus aplicaciones en el sector público y en las agencias de desarrollo siguen siendo incipientes, el aprendizaje de otros sectores ofrece la evidencia de que las plataformas brindan oportunidades sin precedentes para aplicar formas innovadoras de desarrollo sostenible y a mayor escala.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, en el workshop se debatieron y trabajaron las implicaciones que tienen las nuevas formas de relacionarse en plataforma en las agencias de desarrollo, los países en que se ejecutan los programas, el sector privado, las comunidades locales, los socios e inversionistas. Para enriquecer el debate se presentaron las experiencias que se están desarrollando por la Fundación la Caixa en el programa "Work 4 Progress" en Perú, Mozambique e India con el asesoramiento de Agirre Lehendakaria Center (ALC). **El proyecto que se está ejecutando en Colombia** para impulsar la reincorporación colectiva de los exintegrantes de las FARC, basado en la experiencia de Mondragón y que cuenta con el apoyo experto de **LKS Next, Alecop y ALC**. Además de las primeras experiencias, con enfoque de plataforma, que se están realizando en el PNUD.

**Son muchas las personas y expertos que participaron en el taller**, entre los que se encontraban: Milica Begovic y Josep D´ Cruz del PNUD, Ariadna Bardolet y Marta Solsona de la Fundación la Caixa, Gorka Espiau de Agirre Lehendakaria Center, Kanika Verma de Development Alternatives - India, Carlos Barandiaran de LKS Next, Joshua Fisher de Columbia University (The Earth Institute), Maria Angeles Huerta de itd UPM (Universidad Politécnica de Madrid), Elena Heredero del Banco Interamericano de Desarrollo.

## Algunos reconocimientos



PARIS  
PEACE  
FORUM

A global  
platform  
for governance  
projects

- **Proyecto de Colombia seleccionado para participar en el París Peace Forum y entrevista en ese marco con Ursula Von Der Leyen**

<http://www.thinkuplks.com/lks-next-es-elegido-entre-mas-de-800-propuestas-a-nivel-mundial-para-presentar-su-proyecto-de-reincorporacion-de-ex-integrantes-de-las-farc-en-el-foro-de-paris-por-la-paz/>

### CONSULTORÍA

LKS Next es elegido, entre más de 800 propuestas a nivel mundial, para presentar su proyecto de reincorporación de ex integrantes de las FARC en el Foro de Paris por la Paz



Publicado por: Think Up - LKS

Contacta conmigo | LinkedIn | Twitter

El proyecto liderado por **LKS Next** y **ALECOP**, que cuenta con la colaboración de **ALC (Agirre Lehendakaria Center)** ha sido elegido, entre más de 800 propuestas, de 115 países a nivel mundial, para presentar su proyecto de reincorporación de ex integrantes de las FARC en el **Foro de Paris por la Paz / Paris Peace Forum** que se celebra los días **11, 12 y 13 de noviembre** en París, Francia, con una asistencia estimada de más de 6.000 personas.

Este proyecto de enorme impacto, será presentado el miércoles 13 de noviembre por **Carlos Barandiaran**, Social Innovation Manager en LKS Next. El objetivo del proyecto consiste en **consolidar a ECOMUN como un ecosistema de Economía Social**, para asegurar la reincorporación real de los ex miembros de las FARC y **desarrollar modelos inclusivos y sostenibles de hacer economía y sociedad**.

El proyecto es fruto de una nueva política pública en materia de reincorporación, que la **Unión Europea** decidió respaldar a través del Fondo Europeo para la Paz. Creado en respuesta a la petición del Gobierno Colombiano de recibir un apoyo técnico y financiero, por parte de la UE, a su labor de implementación del Acuerdo de Paz firmado entre el propio Gobierno y las FARC-EP. Dicho Fondo, une las contribuciones de la UE y de 19 de sus Estados miembros.

El enfoque del proyecto, la amplitud de su alcance, sus objetivos de construcción de paz y desarrollo equitativo, además del soporte de la experiencia de **MONDRAGON** han sido determinantes para asegurar nuestra presencia en el foro.

#### Por qué La Unión Europea seleccionó a MONDRAGON

Tras el acuerdo de paz firmado en 2016, que, entre otros, afecta a más de 13.000 ex integrantes de las FARC, se comenzó a configurar el grupo cooperativo ECOMUN, cuya misión principal es asegurar un **proceso de reincorporación colectivo sostenible**. Y en este sentido se eligió la experiencia de **MONDRAGON** como ejemplo de transformación social, económica y cultural y referencia para consolidar el grupo ECOMUN y sus cooperativas de base.

Así es, el ecosistema desarrollado por **MONDRAGON** se toma como referente porque pone en el centro de su proyecto a las personas y les hace protagonistas de su presente y futuro, porque desarrolla fuertes mecanismos de intercooperación en diferentes ámbitos para fortalecer dicho ecosistema y poner en práctica la solidaridad. Además, impulsa la **competitividad y la innovación** de sus proyectos cooperativos y genera conocimiento de alto valor añadido para sus iniciativas y también para la sociedad. Tiene un fuerte arraigo al territorio y actúa como catalizador y promotor de su desarrollo, demostrando que es posible construir **modelos de crecimiento más equilibrados, equitativos, sostenibles y de gran escala**.

Y en este sentido, se estima que, si se **consolida una actividad socioeconómica** sostenible en el grupo ECOMUN y en sus cooperativas de base, se asegurará un proceso de reincorporación real de los ex miembros de las FARC, y si se impulsa un **ecosistema que genera riqueza con un enfoque distributivo** se combate la desigualdad que es fuente de conflictos.

## Algunos reconocimientos



- Proyecto de Colombia seleccionado como experiencia de referencia para el GSEF 2018

- Reconocimiento de la embajadora de la UE en Colombia por el desarrollo de una plataforma digital de capacitación a los socios de Ecomun.

<https://www.economiadehoy.es/la-ue-felicita-a-lks-next-y-a-alecop-por-el-desarrollo-de-un-proyecto-de-elearning-para-la-formacion-de-los-exguerrilleros-de-las-farc>





## Algunos reconocimientos

- **Estrategia y Mapa de Silver Economy en la comarca de Tolosaldea**

### CIUDAD Y DESARROLLO HUMANO

LKS Next pone en marcha un plan estratégico que promueve el envejecimiento saludable para los mayores de 55 años en Tolosaldea



Publicado por: Think Up - LKS

Contacta conmigo | LinkedIn | Twitter

El envejecimiento de la población es una realidad, también desde el punto de vista económico y social. La natalidad continúa descendiendo y mejora la esperanza de vida, por lo que los ciudadanos mayores de 55 años representan un amplio sector dentro de la sociedad. Por lo que a esto respecta, en LKS Next hemos puesto en marcha un proyecto para elaborar un diagnóstico socio-económico sobre las necesidades de este colectivo. Este proyecto se enmarca en el Plan Estratégico Tolosaldea Saretzen, con el objetivo de asegurar el envejecimiento saludable de la ciudadanía mayor de 55 años.

La economía plateada o silver economy representa el conjunto de productos y servicios que las personas mayores consumen solamente por serlo. Este concepto abarca un amplio abanico de actividades económicas relacionadas con el consumo, la producción y el comercio de bienes y servicios para personas mayores, tanto públicos como privados.

En Gipuzkoa casi el 22% de la población es mayor de 65 años. Esto conlleva a generar una búsqueda de nuevas líneas de trabajo para cubrir las necesidades de este grupo. Estamos ante un colectivo heterogéneo que presenta necesidades en salud, bienestar, movilidad, vivienda, participación social, entre otros ámbitos. Identificar esas líneas de trabajo, nos llevará a desarrollar nuevas oportunidades para cubrir estas necesidades por parte de la sociedad, junto a la creación de empleo en la comarca. Los ciudadanos mayores de 55 años moldean cada vez más las economías, constituyendo un segmento grande y de crecimiento en muchos sectores de consumo.

LKS Next junto al grupo SSI (Servicios Sociales Integrados), hemos comenzado a identificar los agentes dispuestos a impulsar iniciativas socio-económicas en este ámbito. El grupo SSI será la entidad responsable de gestionar las actividades de identificación, captación y difusión, a través de contactos y entrevistas telefónicas, con el objetivo de conseguir un diagnóstico. Esta valoración proporcionará a la comarca de Tolosaldea construir un plan de acción, con el objetivo de promover iniciativas innovadoras ante el envejecimiento activo de la población.

Los resultados se compartirán a lo largo de este mes de diciembre con profesionales, empresas y agentes interesados. El proceso concluirá en febrero con la realización de una serie de entrevistas con los agentes de la economía plateada más significativos para identificar propuestas innovadoras. La economía plateada se ha convertido en esencial para el apoyo a una amplia gama de sectores en todos los Estados miembro de la Unión Europea.



<https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/gipuzkoa/tolosaldea/2020/03/13/tolosaldea-mapa-envejecimiento/1018792.html>

<http://www.thinkuplks.com/lks-next-pone-en-marcha-un-plan-estrategico-que-promueve-el-envejecimiento-saludable-para-los-mayores-de-55-anos-en-tolosaldea/>



Anexo

## Reto Demográfico



## Proyecto Reto Demográfico



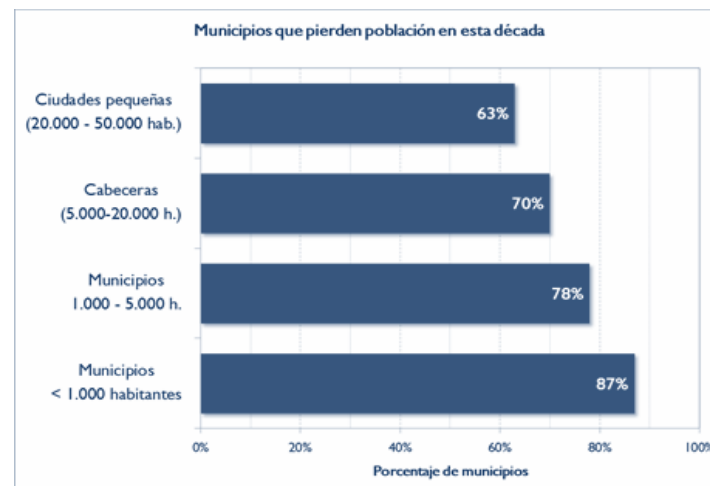
Desde **2011**, 6.516 municipios están perdiendo población, es decir, **el 80,2%**. En los pequeños municipios, las pérdidas afectan a **casi el 90% de los menores de 1.000 habitantes**.

El **48,4%** de los municipios españoles está por debajo de **12,5 habitantes por km<sup>2</sup>**, ratio que la Unión Europea califica como de riesgo de despoblación.

Además, La Unión Europea califica como **riesgo severo de despoblación** a aquellos municipios por **debajo de 8 habitantes por km<sup>2</sup>**, en España el **38,1%** de los municipios se encuentra en esta situación.



Fuente: Estrategia nacional frente al reto demográfico



Fuente: Estrategia nacional frente al reto demográfico

Los **riesgos demográficos en España** no sólo derivan de la **pérdida de población** y el **envejecimiento**, sino que, en una parte significativa del territorio se refieren a la **dificultad para la prestación de servicios y la gestión de equipamientos e infraestructuras** por la llegada de numerosa **población estacional**. Los efectos de la población flotante pueden relacionarse con variables como la de población vinculada o con la población máxima estacional.

## Proyecto Reto Demográfico

El Objetivo General de la Estrategia Nacional es “Sentar las bases de un proyecto de país que garantice la **igualdad de oportunidades y el libre ejercicio de los derechos de ciudadanía en todo el territorio**, a través de la coordinación y cooperación de todas las Administraciones Públicas, el aprovechamiento sostenible de los recursos endógenos y la estrecha colaboración público – privada”.

Para que un **territorio resulte atractivo** para vivir se precisan fundamentalmente dos cosas:

- Que ofrezca unas **oportunidades laborales atractivas** (trabajos dignos, cómodos, sostenibles, inclusivos, equitativos, ...)
- Que ofrezca una **calidad de vida satisfactoria** para la persona y su entorno.

Al hablar de la calidad de vida satisfactoria, se refiere fundamentalmente a **objetivos transversales** de la Estrategia Nacional, como el **segundo**, la “**apropiada prestación de servicios básicos**” y el **primero**, la “**conectividad territorial**”, entre otros.

Por otro lado, las **oportunidades laborales atractivas** se enmarcan en la segunda línea de actuación de la Estrategia Nacional “**Mejorar la competitividad y facilitar el desarrollo de nuevas actividades económicas y el fomento del emprendimiento**”.

## Proyecto Reto Demográfico

El output de este acompañamiento de LKS NEXT a CEPES sería la **propuesta a entregar al Gobierno de España** para que éste la presentara en Bruselas.

El Proyecto Reto Demográfico podría tener un objetivo en términos similares a los siguientes:

### OBJETIVO ORIENTATIVO

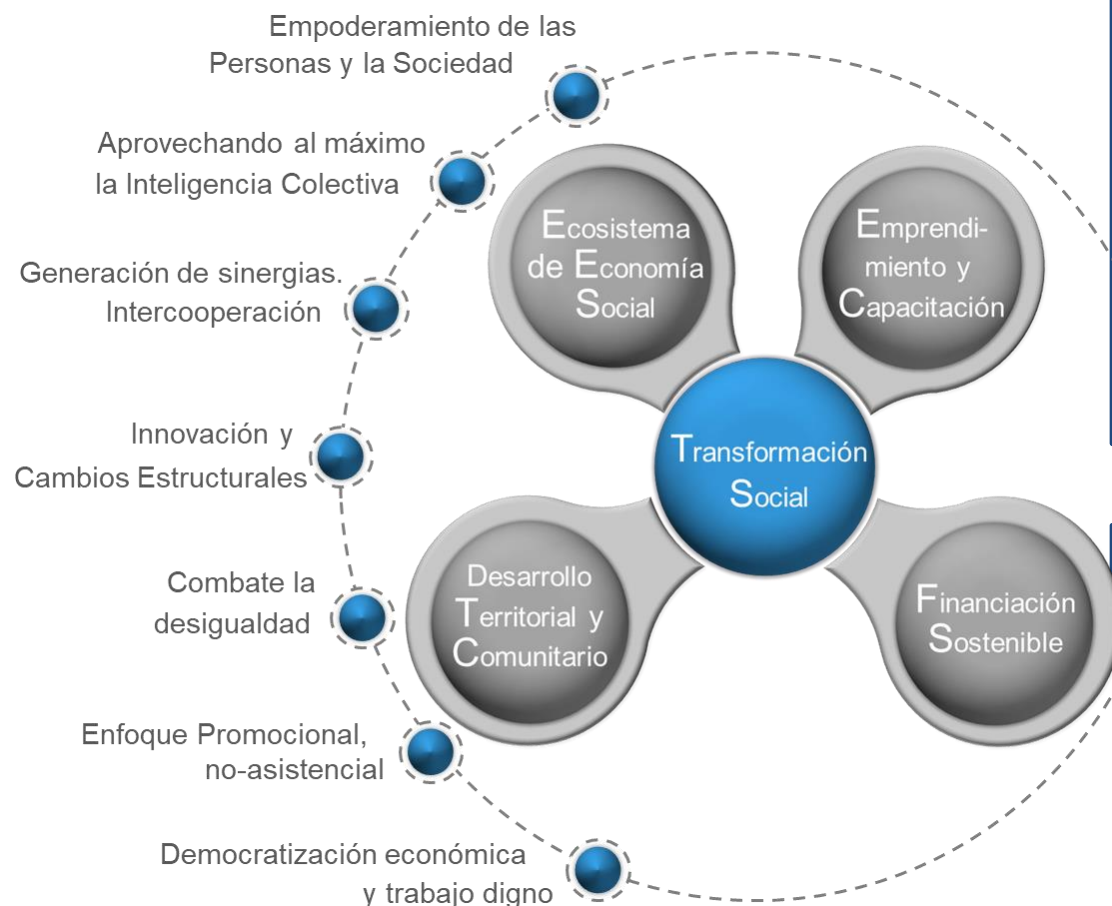
**La dinamización económica y social, mediante el uso sostenible de los recursos y basada en las personas, con un fuerte arraigo territorial, que actúe como catalizador y promotor de un desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo, que ofrezca a las personas la oportunidad de construir su proyecto de vida con satisfacción.**

Así mismo podría tener objetivos específicos:

- Fomento de la economía local.
- Potenciamiento de la fuerza laboral activa mediante la retención y reciclaje y la atracción de trabajadores y trabajadoras.
- La mejora del emprendimiento colectivo, involucrando a la sociedad y estimulando el emprendimiento local (el emprendimiento basado en la economía social se fija al territorio)
- El desarrollo de canales cortos de comercialización.
- ...

## Proyecto Reto Demográfico

### El Modelo podría basarse en los siguientes ejes:



### El camino hacia las empresas y territorios inclusivos y sostenibles.

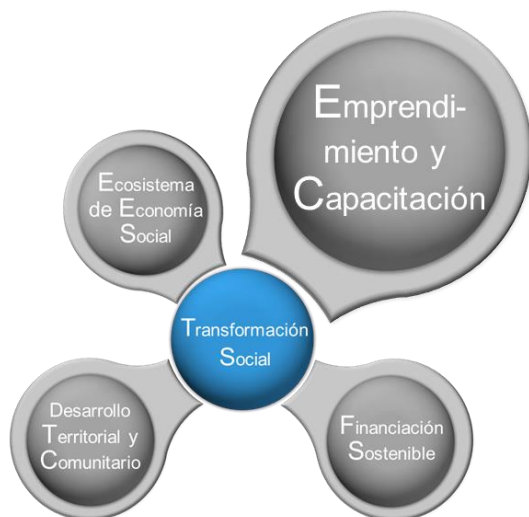
- Desarrollar y consolidar el **Ecosistema de Economía Social**.
- **Emprendimiento colectivo y capacitación**.
- Herramientas para una **Financiación Sostenible**.
- La Economía Social como catalizadora y promotora del **desarrollo y revitalización del Territorio**.
- Todo ello, con una orientación hacia la **competitividad y la sostenibilidad**.

### Se configura como un Plataforma de Transformación Social, con impacto.





## Proyecto Reto Demográfico



### Ecosistema de Economía Social

- **Fortalecimiento de las Entidades de la Economía Social de Base y de los Grupos** para asegurar la competitividad y la sostenibilidad.
- Potenciar **ecosistemas de intercooperación** como: **generación de fondos** para comercializar, emprender, internacionalizarse, ayudar a las Entidades de la Economía Social con dificultades,.. **reconversión de resultados, reubicación de trabajadores/as,..** Los ecosistemas de intercooperación son desarrollados como **fuentes de ventaja competitiva** y también como **mecanismos avanzados de solidaridad e igualdad**.
- **Clusterización de las iniciativas de Economía Social. Generación de CADENAS DE VALOR desde la producción hasta la comercialización** para asegurar la apropiación de la rentabilidad. Integrando los eslabones a través de sólidos mecanismos de intercooperación.

### Emprendimiento y Capacitación

- **Desarrollo de un Ecosistema de Emprendimiento Social y Colectivo**, con distintos constituyentes: aprendizaje, centro de emprendimiento, incubación y escalado, generación de comunidades con iniciativas- empresas innovadoras,..
- **Plataformas de Formación y Capacitación** en economía social, liderazgo y gestión competitiva, habilidades técnicas.
- **Modelos de "aprendizaje a lo largo de la vida"**. Entrenar y consolidar un equipo de líderes, formadores/as comunitarios, locales en emprendimiento, economía social y habilidades técnicas. Trabajando el concepto de **"Makerspaces"** para compartir recursos y conocimientos, colaborar, aprender a través de la práctica a través de proyectos ,...

## Proyecto Reto Demográfico



### Financiación Sostenible

- El crecimiento de los proyectos no se puede basar en una política de **subvenciones**, de aportaciones a fondo perdido. Genera una excesiva dependencia institucional, una "realidad falseada" de buena marcha de las actividades y pueden encubrir la falta de viabilidad de determinadas iniciativas.
- Es clave crear un **Instrumento Financiero**, en el que **participen también las propias Entidades de la Economía Social de Base**. Para financiar inversiones en activos fijos, circulante, líneas de crédito para garantizar liquidez, ofrecer avales técnicos para licitaciones y acceso a subvenciones,...
- Se deben trabajar **diferentes fórmulas**: participación en capital de las Entidades de la Economía Social en un formato de Capital Riesgo, concesión de Préstamos Participativos, creación de una Sociedad de Garantía Recíproca para multiplicar el acceso a la financiación,...

### Desarrollo Territorial y Comunitario

- Con **profundas raíces económicas, sociales, culturales, ... en los territorios** en los que se implantan.
- Con el propósito también de **actuar como catalizadores y promotores** del desarrollo y revitalización del territorio. Haciendo **partícipes a los productores locales** en las cadenas de valor generadas, creando alianzas, brindando al territorio **conocimiento de valor estratégico** a través de los ecosistemas de Innovación y Emprendimiento,...
- Desarrollando una **experiencia práctica en el territorio** de un **modelo alternativo, capaz de generar y distribuir riqueza equitativamente**, que se puede extender.



# □ Anexo

## Economía de los cuidados



## Economía de los cuidados

En España la forma que ha ido adoptando el sistema de cuidados hacia una **cobertura más formal**, obligada por los cambios sociales relacionados con el aumento de la tasa de ocupación femenina, la disminución del tamaño de las familias y la urbanización acelerada, entre otros, ha tenido que ver en los últimos años con la aprobación de la **Ley de dependencia** y la entrada en juego del concepto de valoración como puerta de acceso a la **cartera de servicios de apoyo a las necesidades de cuidados**. Es un sector que ha ido creciendo, generando procesos de concentración empresarial en operadores ya existentes y generando interés en inversores internacionales que han irrumpido en España con bastante fuerza en los últimos años. La mayor parte de estos proyectos empresariales están basado en modelos de negocio centrados en **generar retornos a los inversores y no en propiciar empleos de calidad, valores y modelos empresariales propios de la ESS**.

Como ya se ha mencionado, **el sector de los cuidados es un sector muy feminizado**, donde la irrupción de Entidades de Economía Social de servicios de atención a personas mayores en domicilio o en centros residenciales fue una constante en los años 80 del siglo pasado en el momento en que comenzaba a ordenarse y formalizarse esta actividad en España. Mujeres que no se conocían entre sí, pero que desempeñaban la misma actividad en hogares o en asilos, iniciaron proyectos cooperativos en diversos puntos de la geografía española dando lugar al nacimiento de grandes Entidades de Economía Social, como pueden ser los casos de **Suara** en Cataluña, **Claros** en Andalucía o **Grupo SSI y GSR** en el País Vasco, todas ellas referentes territoriales de su sector.

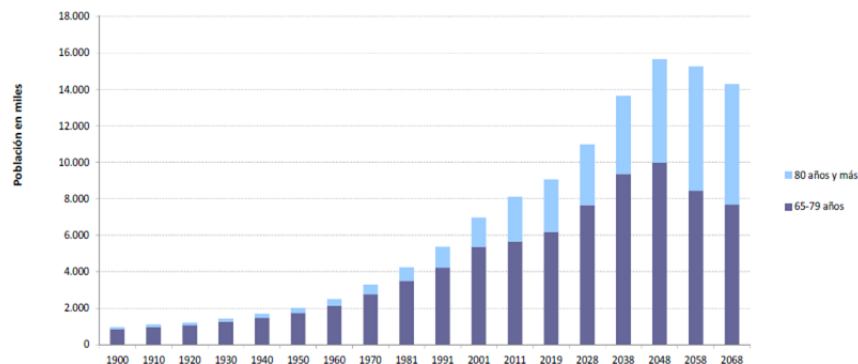
La **cooperativa catalana ha presentado una propuesta Next Generation**, (Modernización del modelo de trabajo de las curas y digitalización de la atención al Hogar) en principio para su desarrollo en Cataluña, pero **con vocación de que pueda ser compartido** y desarrollado en otras partes de España, por lo que puede convertirse en la base de la propuesta sectorial que integre el proyecto CEPES Next Generation

Otro gran referente en este ámbito, orientado a la discapacidad es **la ONCE** que en sus más de 80 años de historia es todo un ejemplo de empoderamiento de las personas discapacitadas y de inclusión social a través del empleo,

## Economía de los cuidados

Algunos datos que ilustran el tamaño que puede alcanzar la economía de los cuidados en España:

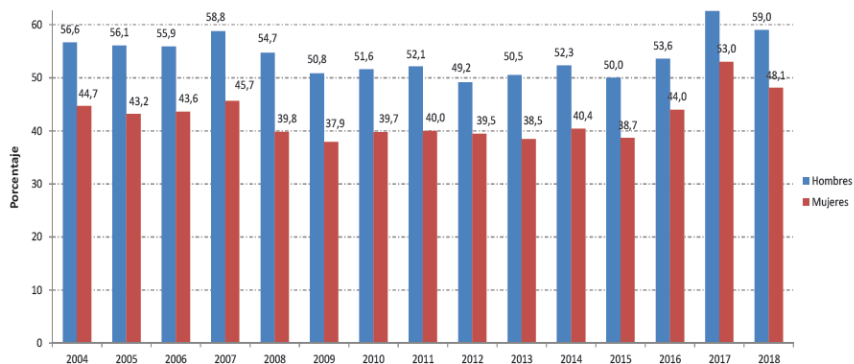
Figura 1.1 Evolución de la población de 65 y más años. España, 1900-2068



Nota: de 1900 a 2018 los datos son reales; de 2028 a 2068 se trata de proyecciones.

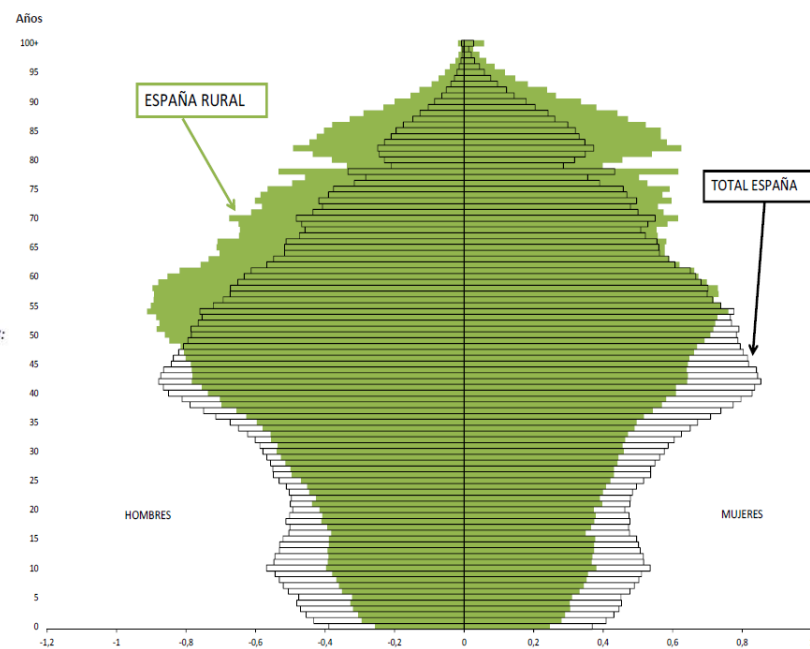
Fuente: INE:1900-2011: Censos de Población y Vivienda. 2019: Estadística del Padrón continuo a 1-1-2019. Consulta enero 2020; 2028-2068: Proyecciones de población. Consulta enero 2019.

Figura 2.4 Esperanza de vida saludable a los 65 años respecto del total de esperanza de vida (%), por sexo. España 2004-2018



Fuente: Eurostat: Healthy life years. (from 2004 onwards) [hlth\_hlye]. En 2008 hay ruptura metodológica. Encuesta de Condiciones de Vida (SILC). Consulta febrero 2020.

Figura 1.5 Pirámides de población de España y de la España rural (%), 2019



Fuente: INE: Estadística del Padrón continuo a 1-1-2019. Consulta enero 2020.

Fuente: Informes Envejecimiento en Red. Nº 25. marzo 2020

Oferta de acompañamiento a CEPES para la preparación de una propuesta al Gobierno de España en el marco de los Fondos NEXT GENERATION  
 La Economía Social como respuesta a la Transformación Territorial y el Reto Demográfico

# Economía de los cuidados

Figura 4.4 Patrones de cuidado informal (en volumen). Quién cuida a quién, 2014

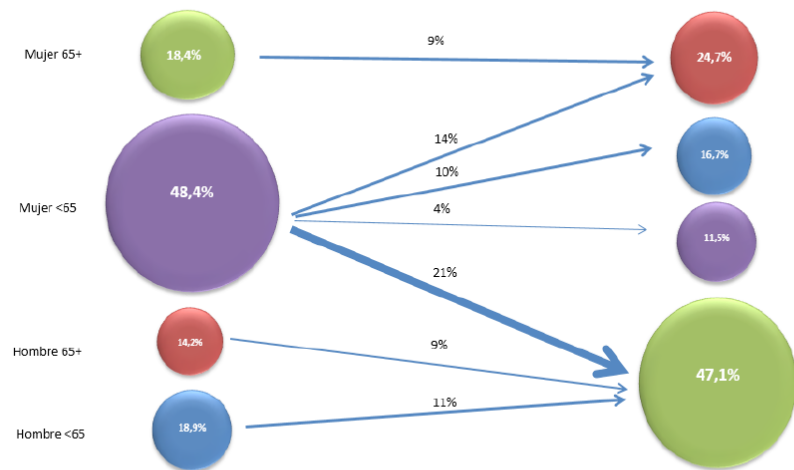
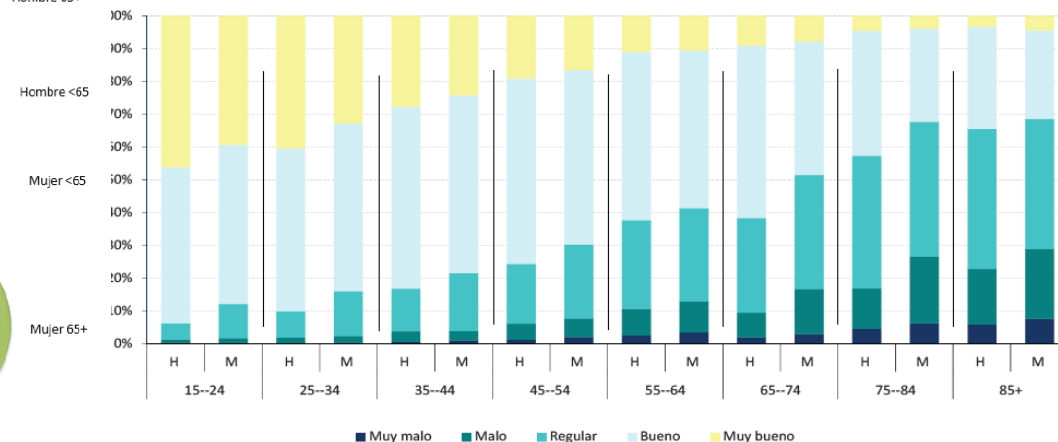


Figura 2.11 Distribución porcentual del estado de salud percibido por sexo y grupo de edad, 2017



Nota: Este escenario se ha calculado con el cómputo de todas las horas de cuidado provisto representado por sus porcentajes. Las flechas indican la cantidad de cuidado aportado por cada uno de los cuatro tipos de cuidador a cada uno de los cuatro tipos de dependientes; no se representan todos los flujos para facilitar la lectura.

Fuente: INE: Encuesta Nacional de Salud, 2017. Consulta enero 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de CIS (2014): Estudio 3.009. Cuidados a dependientes.

Fuente: Informes Envejecimiento en Red. Nº 25. marzo 2020

Tipo de Servicios para personas Mayores	Personas usuarias				Plazas												
	Año 2001	Año 2018	Var. 2018-2001 (núm)	Var. Media Anual	Año 2001			Año 2018			Var. 2018-2001 (núm)			Var. Media Anual (núm)			
					Total	Finan. Pública	Finan. Privada	Total	Finan. Pública	Finan. Privada	Total	Finan. Pública	Finan. Privada	Total	Finan. Pública	Finan. Privada	
Teleasistencia	104.303	942.446	838.143	52.384	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ayuda a domicilio	197.306	451.507	254.201	15.888	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Centros de Mayores	2.684.634	4.191.406	1.506.772	94.173	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Centros de Día		67.930			18.819	10.360	8.459	96.499	57.901	38.598	77.680	47.541	30.139	4.855,00	2.971,31	1.883,69	
Servicios de Atención Residencial		280.317			244.041			391.475	232.140	158.706	147.434			9.214,63			
Centros Residenciales		276.924			239.761	99.077	140.684	381.158	227.819	153.339	141.397	128.742	12.655	8.837,31	8.046,38	790,94	
Viviendas para Mayores		3.393			4.280			10.317	4.321	5.367	6.037			377,31			

Fuente: Servicios sociales dirigidos a las personas mayores en España. Informe a 31/12/2018. Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social

## Economía de los cuidados

A continuación, apuntamos, a modo orientativo, **algunas de las cuestiones de base (1) que habría que tener en consideración en el diseño de un proyecto país en este ámbito de la economía de los cuidados:**



(1)- Enfoque propuesto por Fernando Fantova. Consultor social

## Economía de los cuidados

**Proactividad y prevención:** no esperar a la demanda, rastrear hasta encontrar a las personas para actuar cuanto antes, protegiendo la interacción existente y evitando su (mayor) daño o deterioro.

**Atención centrada en la persona:** construir para y con cada individuo un itinerario personalizado con los correspondientes cuidados, apoyos e intervenciones.

**Autonomía, autogestión y empoderamiento:** las personas destinatarias y trabajadoras adquieren cada vez más capacidad de decisión en un marco de flexibilidad orientado a resultados.

**Enfoque comunitario:** la vida y la intervención suceden en los domicilios, vecindarios y territorios con el máximo aprovechamiento y potenciación de los recursos y activos de la comunidad.

**Diversidad:** la sostenibilidad de la vida de las personas se basa en la diversidad (de género, funcional, generacional y cultural) existente en las comunidades, razón por la cual adoptamos una perspectiva feminista, intergeneracional, intercultural y, en general, interseccional.

**Especialización e integración:** los servicios sociales se ocupan de la fragilidad social y se integran horizontalmente con otros servicios que se ocupan de otras fragilidades (como las que tienen que ver con la salud, los ingresos o la vivienda).

**Coproducción:** entre el sector público y las organizaciones de la economía comunitaria y solidaria.

**Modularidad, escalabilidad e interoperabilidad:** el modelo permite una aplicación total o parcial de una atención que puede crecer y decrecer e interactuar de diferentes maneras con otros sistemas y programas.



Anexo

## Cooperativas de Energía



## Una España sostenible

La **crisis ambiental asociada al cambio climático y la pérdida de biodiversidad** supone un enorme coste tanto social como económico e incrementa los riesgos geoestratégicos. Para que el **progreso de la sociedad sea justo, seguro y duradero**, es necesario **incorporar**, en el diseño de las políticas públicas y en la regulación de la actividad económica, **límites ambientales y detener los procesos de deterioro ecológico irreversibles**.

La **crisis sanitaria provocada por la COVID-19** ha puesto de manifiesto la **necesidad de acelerar la transición ecológica**, como elemento clave en la fase de reconstrucción.

En este contexto se estructura el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía española basado en **cuatro ejes transversales: transición ecológica, cohesión social y territorial, digitalización e igualdad de género**, articulándose en torno a 10 políticas palanca, compuestas por 31 proyectos tractores.

Para la rápida y eficaz implantación de esos proyectos tractores y dar respuesta a la transición ecológica y la lucha contra el cambio climático, España ya cuenta con **un marco normativo, que aporta certidumbre**. El **Plan Nacional Integrado de Energía y Clima**, la **Estrategia Española de Economía Circular**, el **segundo Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático**, la **Estrategia de Descarbonización de la Economía**, el **Nuevo Marco Regulatorio para las Energías Renovables**, entre otros, que tendrán también un papel clave en el marco general de la transición **para poner en marcha el Pacto Verde Europeo**, hoja de ruta para **dotar a la UE de una economía sostenible**.

## Transición energética justa e inclusiva

En este sentido, el desarrollo de un sector energético descarbonizado, competitivo y eficiente **permite movilizar inversión privada significativa**, siendo necesario para ello **aportar certidumbre y un marco normativo previsible**, así como **aprovechar el enorme potencial renovable de nuestro país y las cadenas de valor existentes** para reforzar la competitividad con vistas a los mercados domésticos y de exportación.

Esta política incluirá, entre otros, los siguientes proyectos:

- **Despliegue masivo de generación de energía renovable.**
- **Fomento del autoconsumo eléctrico renovable** en los sectores de consumo final, edificación en general, pero también industria, servicios y agricultura.
- Promoción de **redes inteligentes, flexibilización y almacenamiento.**



## Transición energética justa e inclusiva

- **Modelos de negocio innovadores** que ayuden al despliegue e integración de energías renovables en el sector eléctrico y en los sectores finales de consumo de energía, incluyendo proyectos llave en mano o inversión en start-ups y empresas innovadoras
- Hoja de ruta del **hidrógeno renovable**
- **Desarrollo de las energías marinas** incluyendo su cadena de valor
- **Desarrollo de la bioenergía sostenible** (en sus diversas formas), así como potenciar el desarrollo de su cadena de valor.
- **Nuevas tecnologías, técnicas o prácticas** que optimicen la integración ambiental y territorial de las renovables.
- .....

## Cooperativas de Generación

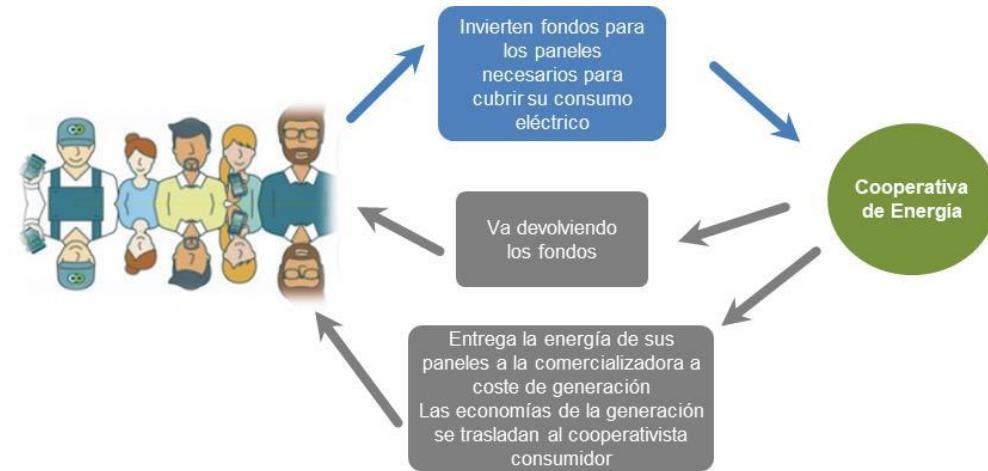
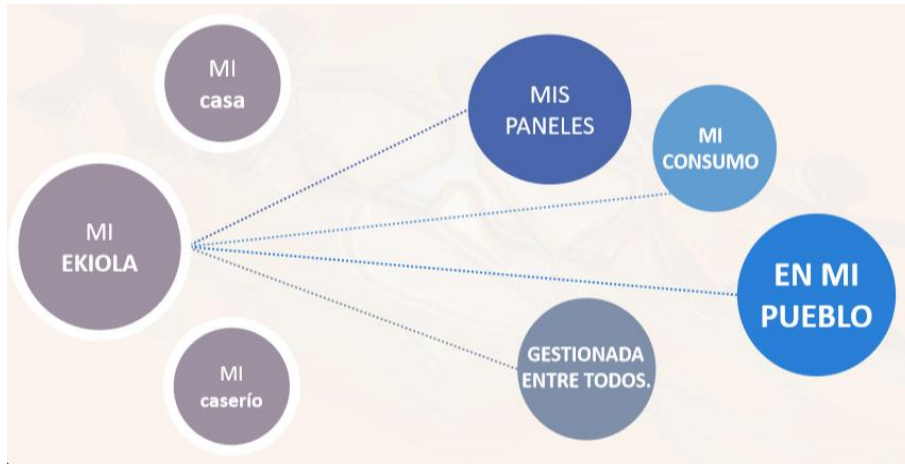
Una iniciativa innovadora, que **aglutina distintos proyectos tractores**, fomento del autoconsumo, modelos de negocio innovadores que ayuden al despliegue de la energía renovables,.. **en el ámbito la política de Transición Energética** es el desarrollo de **Cooperativas de Productores y Consumidores locales**.

Estas iniciativas **buscan vincular a los ciudadanos y ciudadanas/ poblaciones/ consumidores/as a sus propias instalaciones de generación de electricidad**, en un modelo de **autogeneración, consumo comunitario cooperativo y autoabastecimiento energético renovable**.

Pretenden dar respuesta a la **vocación ciudadana y de los pobladores rurales de contribuir a la solución del problema de la generación renovable**, por ejemplo con una asignación de paneles fotovoltaicos cercanos, identificables, equilibrados para su consumo, propios (a través de la cooperativa), autogestionados y competitivos en coste de generación. Y conciliar dicha estructura con un **modelo de coste de energía justo no solo en la generación, sino en los servicios de comercialización**.

Adicionalmente, con el desarrollo de este tipo de iniciativas, la **generación de empleo inducida puede relevante**: en el sector servicios, en construcción, puestos de trabajo asociados a los suministros, puestos de trabajo estables de mantenimiento, en la comercialización de la energía,...

## EKIOLA, un ejemplo desarrollado por LKS Krean



- Se desarrolla a través de una cooperativa local, que tiene **vocación de continuidad** (operará un mínimo de 30 años sus instalaciones) y crecimiento.
- La estructura cooperativa **permite vehiculizar otros proyectos**, probablemente de menor dimensión y en otras ubicaciones (cubiertas, ...) para el beneficio de todos (generadores y consumidores) y el crecimiento..
- Desarrolla, a nivel local, una **red eficiente y competitiva de instalaciones** y sirve como vehículo para desplegar la política energética local.
- Las **instalaciones están dirigidas fundamentalmente a equilibrar el propio consumo**, no buscan la especulación ni ser un negocio financiero, no **reparten** resultados sino **ahorros**.



## Anexo: equipo profesional

**LKS**  
Next



### **Ane Bustinduy, socia de LKS, S. Coop.**

Consultora senior de LKS desde el 2006, donde ha sido durante 10 años gestora comercial del ámbito público. Anteriormente Directora de Prospektiker, durante 6 años, consultora en prospectiva y estrategia que se integra en el Grupo LKS ese mismo año. Con una amplia experiencia en trabajos de consultoría, centrados principalmente en el ámbito público, desde 2012 ha estado vinculada a los proyectos del ámbito de salud y servicios sociales desarrollados por LKS destacando los siguientes en los que ha sido responsable: Secretaría Técnica para la definición de un nuevo modelo de servicios sociales para Gipuzkoa. DFG, Plan Estratégico de Servicios a Mayores- Centro de Promoción MONDRAGON, Secretaría técnica de la Fundación Vasca Sociosanitaria Etorbizi -Gobierno Vasco, Plan estratégico 2013-2016 y 2020-2024 de GSR- GSR S. Coop, Desarrollo de oportunidades en el ámbito de la Silver Economy- Agencias de desarrollo local de Gipuzkoa y asesora de cabecera para el ámbito estratégico del Grupo SSI. Representa a LKS en la Agrupación empresarial vasca para el impulso de la Silver Economy donde también participan cooperativas como Eroski, Ausalan y la mencionada a SSI. Es licenciada en Geografía y MBA por IEDE, formándose posteriormente en el ámbito del desarrollo territorial (MOC-Universidad de Deusto, Gestión de ciudades- BM-30).



### **Carlos Barandiaran, socio de LKS, S. Coop. durante más de veinticuatro años.**

Ha sido Director del Negocio de Consultoría de Gestión de LKS Next durante más de seis años. Desde 2018 es Responsable del proyecto de Asistencia a la Unión Europea en Colombia en UTE con Alecop. Ha trabajado en múltiples proyectos para la Corporación Mondragon. Ha dirigido proyectos y definido modelos de negocio en múltiples disciplinas, fundamentalmente en la empresa cooperativa y en la industria. En el periodo 2017 – 2018 ha sido co-Responsable del proyecto Etorbizuna Eraikiz, que impulsa el desarrollo de la Provincia de Gipuzkoa como territorio equitativo. Ha participado como experto en el diseño y desarrollo del Programa “Euskadi+Innova” para el Gobierno Vasco.

Es miembro del Consejo Rector de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

Es presidente de MIK (Mondragon Innovation & Knowledge).

Antes de trabajar en LKS Next, fue consultor en Fagor Sistemas, S. Coop.

Es Ingeniero en Organización Industrial por Tecnum (Universidad de Navarra) y Máster en Administración de Empresas por Eusebe Business School.

## Anexo: equipo profesional

**LKS**  
Next



### **Dionisio Txaparro** Director comercial en Consultoría de Gestión en LKS Next

Ha desarrollado toda su carrera profesional en entornos relacionados con la Economía Social, durante 15 años como Comercial y Director Comercial de OINARRI Sociedad de Garantía para la Economía Social, S.G.R, como Director de Zona Norte de TRIODOS BANK y desde hace 4 años en LKS Next apoyando el desarrollo comercial y de marketing del mayor grupo cooperativo de servicios avanzados en España. Ha trabajado, por tanto, en la financiación de operaciones de distinto tipo en empresas referentes de la Economía Social o de marcado carácter sostenible lo que le ha dado una visión integral y amplia del mapa de la Economía Social. Asimismo durante los últimos cuatro años, ha colaborado en el desarrollo de distintos proyectos de LKS Next en el ámbito de la Economía Social lo que le ha dado una visión más amplia e incluso visión internacional. Es Licenciado en Derecho Económico por la Universidad de Deusto y cuenta con Master en Marketing y Dirección Comercial por la UPV.



### **Iñaki Elicegui**, socio de **LKS, S. Coop.** durante más de veinte años.

En los últimos cinco años ha ejercido de International Project Manager, responsabilizándose de las filiales de México (Querétaro) y China (Shanghái), así como iniciando los primeros pasos del proyecto de Colombia hasta su firma con la Unión Europea y el Gobierno de Colombia. Anteriormente ha sido Consultor de Proyectos Estratégicos en LKS Next, apoyando a Entidades de la Economía Social y otras organizaciones (Reflexiones Estratégicas, Competitividad, Desarrollo de Modelos de Negocio, Marketing, etc.).

Antes de trabajar en LKS Next, fue director comercial y de marketing en empresas como Iparlat, Bilore, Oikina, Bodegas & Bebidas y Palmera Industrial.

Inició sus primeros pasos en Ikasbide en 1985. Este fue un programa de Postgrado de MONDRAGON que se simultaneaba con prácticas en empresas cooperativas del propio Grupo.

Es licenciado en CC.EE. y Empresariales (Universidad de Deusto), estudiando en Buckinghamshire Business College of Higher Education (United Kingdom).

## Anexo: equipo profesional

**akuaipa**  
by LKS Next



### **Adriana Ciriza, CEO DE AKUAIPA (sociedad participada por LKS Next),**

Experta en Innovación Social, diseño de propuestas y modelos socioeconómicos que impulsan el desarrollo de territorios. Ha trabajado también en proyectos de empresas y derechos humanos, en grandes grupos internacionales, con un enfoque de valor social y modelos de negocio alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Con dilatada experiencia en la configuración y gestión de proyectos y consorcios de financiación europea.

Especializada en Cooperación Internacional, Ayuda Humanitaria y Emergencias. Ha trabajado en diferentes entidades, tanto públicas como privadas, así como en organizaciones no gubernamentales como jefa de delegación, FACT (Field Assessment Coordination Teams), experta en cooperación y ayuda humanitaria (estudios, planes de desarrollo, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo, acción humanitaria y emergencias). Ha desarrollado una amplia experiencia laboral en países de América, África y Asia.

Es Diplomada en Educación Social por la Universidad del País Vasco y extensión a Licenciatura por la Universidad de Alcalá de Henares. Máster en Gestión de Cooperación Internacional y Entidades por la Universidad de Santiago de Compostela. Título de Especialista en integración social y servicios comunitarios.



### **César Cantalapiedra (AFI)**

Socio director del área de Finanzas Públicas de AFI,

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid.

Se incorporó a Afi en 1991 al área de Análisis de Mercados, de la que llegó a ser director hasta 2005.

Actualmente es responsable de asesoramiento económico financiero a las administraciones públicas.

Profesor en Afi, Escuela de Finanzas Aplicadas sobre mercados financieros, gestión financiera y cobertura de riesgos. Autor de una veintena de publicaciones y numerosos artículos sobre economía española, el sistema financiero internacional y finanzas públicas.