MOMA SAL(E) UNDACION

Primeros 40 años

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

SUSANA CHÁVARRI – ÁLVARO CHAPA



ily qué más podemos Pacer?

Txomin Bereciartua

© de la edición: 2019 Novia Salcedo Fundación

Campo Volantín, 24, 1º

48007 Bilbao

Tel. 944255959

www.noviasalcedo.es

© del texto: Álvaro Chapa y Susana Chávarri

© de las ilustraciones: Archivo Novia Salcedo Fundación, Txomin Bereciartua, Javier Salcedo, Mikel Madariaga. Fondo documental Archivo Municipal de Bilbao (Ayuntamiento de Bilbao y Gaceta del Norte)

Investigación y documentación a cargo de Idéntitas Historia Corporativa, S. L.

www.identitashc.es

Tel. 944631837 / 619643859

Diseño de cubierta e interiores y maquetación: Beatriz Tobar

Dirección editorial: Victoria Chapa Eulate

ISBN: 978-84-09-11359-0

Depósito legal: BI-786-2019

Queda prohibida, sin la autorización expresa de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra, comprendidos texto, imágenes y diseño, por cualquier medio, soporte o procedimiento analógico o digital.

Impresión: Artes gráficas Palermo Impreso en España - Printed in Spain

Edición no venal







ÍNDICE

PRÓLOGO. Antonio Garrigues Walker	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. La Asociación Pedro Novia de Salcedo El Bilbao sombrío de los años ochenta La cuna del proyecto y sus impulsores Txomin Bereciartua El origen de la asociación Cambio de dirección y primera crisis La llegada de Begoña Etxebarria. Un nuevo impulso Un nuevo rumbo para la asociación	13 15 19 25 40 59 63 70
CAPÍTULO 2. De asociación a fundación. Novia Salcedo se consolida La disolución de la asociación y la creación de Unesco Etxea Puesta en marcha de Novia Salcedo Fundación Contra viento y marea Nuevos patronos para la fundación y creación del Comité de Rumbo La excelencia en la gestión Txomin Bereciartua pasa el testigo El plan Lanketa	77 79 82 94 101 109 117 125
CAPÍTULO 3. Época de cambios y transformaciones. Novia Salcedo entra en el siglo XXI El cambio como oportunidad. Pioneros en innovación Veinticinco años de historia Nueva estrategia de comunicación. Premios Novia Salcedo Innovación social y reformas para tiempos de crisis Ícaro Think Tank, pensamiento y reflexión El reto de transformarse	131 133 142 154 170 179 189
CAPÍTULO 4. Expansión y apertura al exterior De Bilbao al mundo Desafío Pegasus Bilbao Youth Employment Forum y la creación de nuevas ilusiones	199 201 215 225
EPÍLOGO	253
AGRADECIMIENTOS	257

PRÓLOGO Antonio Garrigues Walker

Contar la historia de las fundaciones e instituciones similares no es oficio habitual en España. Ni siquiera la tienen la mayoría de las empresas. Es un tema que guarda relación con el escaso amor español por la historia en general y también con un cierto temor a que carezca de interés práctico.

Habrá que empezar a revisar estas actitudes y la lectura de los primeros cuarenta años de la de Novia Salcedo Fundación es una magnífica oportunidad para hacer ese ejercicio.

Se puede resumir la historia de esta fundación diciendo que es la del desarrollo de la responsabilidad social en nuestro país en lo que atañe a la integración de los jóvenes en el mundo laboral y se centra en la figura de su fundador, una de esas escasas personas que cuando detectan un problema intentan afrontarlo por muy adversas que sean las circunstancias. Una de esas personas que se niegan a calificar de imposible lo que es simplemente extremadamente difícil. Una de esas personas que saben que solo con darle cara a las situaciones graves su gravedad disminuye.

Txomin Bereciartua, que este año cumple los noventa, es sin duda un individuo admirable que logró ganarse el afecto y el apoyo de sus conciudadanos y la ayuda de muchas personas y entre ellas y de forma destacada la de Begoña Etxebarria, una mujer muy poco dada al desánimo y al abandono, que empezó la tarea pintando con la brocha la oficina para crear un ambiente más positivo y más sano.

El lector debe estar seguro de que leer la historia de esta fundación le llenará de buenas ideas y sentimientos y le hará revivir toda una época histórica que comienza con un capítulo dedicado a «El Bilbao sombrío de los años ochenta» y que continúa hasta el día de hoy relatando con una elegante minuciosidad todos los sucesos y anécdotas en los que participaron y participan personajes llenos de interés. Se recuerda también el movimiento británico del escultismo basado en una educación en valores y en el contacto con la naturaleza que en España ha tenido un desarrollo muy inferior al de otros países.

Los que hemos tenido y tenemos la oportunidad de colaborar en sus actividades nos admira cómo persiste el espíritu de su fundador y cómo su objetivo básico requiere ahora más que nunca un apoyo decidido de las instituciones públicas y privadas y sobre todo de la sociedad civil en su conjunto.

Antonio Garrigues Walker 9 de abril de 2019

INTRODUCCIÓN

Este libro recoge la historia de los cuarenta primeros años de Novia Salcedo Fundación y rinde homenaje a su creador y presidente de honor, Txomin Bereciartua, en su noventa cumpleaños, resaltando su experiencia, unida a la sociedad a la que siempre quiso servir.

Contrastadas con la documentación que la fundación puso a nuestra entera disposición, las principales fuentes con las que contamos para la redacción de estas páginas son las entrevistas realizadas a varios protagonistas. Dar voz a los actores de la misma es la mejor forma de escribir una historia con alma. Las fotografías introducidas en el texto, procedentes en su mayoría del archivo de la fundación, apoyan la información y aligeran el relato al tiempo que muestran el semblante de sus actores y ayudan a personalizar la historia.

En estas páginas se pone de manifiesto cómo una pequeña idea local se puede convertir en una gran organización sostenible, prestigiada y capacitada, con conocimiento y experiencia, que mantiene viva la ilusión de los comienzos. Una institución que trabaja con el único objetivo de procurar una mejora en la calidad de vida de sus conciudadanos bien merece este homenaje en forma de indagación en sus raíces. Gracias a todos los que habéis colaborado con vuestro tiempo y paciencia en este empeño difícil y a la fundación por habernos dado la oportunidad de escribir sobre su historia.

La Asociación Pedro Novia de Salcedo

El Bilbao sombrío de los años ochenta

Las instituciones humanas siempre nacen para solucionar los problemas de los hombres, de su vida en común, de su desarrollo en sociedad, independientemente de la complejidad y vistosidad que presenten sus estructuras organizadas. Su nacimiento, su actividad, son una manifestación indudable del contenido solidario que tiene nuestra naturaleza, del deseo que todos manifestamos con variada intensidad por hacer menos pesarosa la vida de los demás. En el origen y desarrollo de cualquier asociación suelen estar presentes los valores que han conseguido que la familia humana siga existiendo hoy día y que son, sin duda alguna, esa mirada piadosa y esa actitud de misericordia con la que contemplamos y ayudamos a los que nos rodean.

Novia Salcedo Fundación nació bajo este espíritu para paliar uno de los principales problemas que impetuosamente se instaló en las economías occidentales basadas en la industria pesada y tradicional, que no fue otro que su obsolescencia. Para el País Vasco, y especialmente para la cuenca del Nervión, esta crisis del modelo productivo, iniciada en la década de los setenta del siglo pasado, se manifestó con una virulencia inusitada, impetuosa, que desconcertó completamente a quienes dirigían las políticas económicas desde su responsabilidad pública.

A la amplia comarca de Bilbao la intensidad de la crisis industrial le aturdió por completo. Su desarrollada conurbación no estaba preparada para comprender por qué sucedieron aquellas cosas. Bilbao, especialmente desde los últimos años del siglo XIX, había sido la capital triunfante de una economía expansiva basada en la extracción del hierro, con las implementaciones sectoriales de la acería, la banca, y la industria naval, entre otros sectores propulsores del bienestar social. Bilbao, como paradigma del País Vasco más desarrollado, fue durante siglo y medio la comunidad que más riqueza aportaba al conjunto de la nación y la que más inmigración atrajo para

dar volumen e inteligencia a su desarrollo. Con la crisis económica, que en este caso fue del modelo de producción, llegó la reconversión industrial con un sinfín de despidos laborales. La siderurgia integral, las acerías de corte tradicional, la poderosa construcción naval, junto con sus empresas auxiliares, vieron cómo desaparecía en escasísimo tiempo el objeto de sus desvelos, que no era otro que la venta de las manufacturas y el bienestar de quienes vivían de estos trabajos.

Paralelamente al cierre de la siderurgia y la industria naval se dio lo nunca visto. Por primera vez desde finales de los años setenta y en siglo y medio de crecimiento en el área del «Gran Bilbao» se perdía población por la salida de sus habitantes a otras comarcas donde hubiera trabajo. En el bienio de 1977-1978 comenzó a invertirse el saldo migratorio; tres mil personas partían de Bilbao a buscar trabajo en otras ciudades. Profesionales de alta cualificación, titulados medios, personas habilitadas en diversas maestrías abandonaban la metrópoli y sus comarcas aledañas. Si en 1977 Bilbao rebasaba el medio millón de habitantes, cuatro años después la población había descendido significativamente. En una década el Bilbao metropolitano perdió el 17 % del total de su población ocupada.

Se instauró el Bilbao del silencio, el gris doliente de la posindustrialización, el paisaje ausente del color y de la esperanza que siempre acompañó a su crecimiento. Aquel
Bilbao triste y melancólico iba más allá de la constatación del pronunciado descenso
del producto interior bruto y del elevado paro, alcanzando a todos los estratos sociales. Desaparecido el brillo de la pompa, la faz maltrecha y estropeada de la villa se
hacía ahora evidente a los ojos de sus habitantes. Hasta entonces, no se tomó conciencia del daño medioambiental que la industria generadora de tanta riqueza había
causado al bello rostro de la ciudad. Sus gentes vivían inmersas en una euforia tal que
no se habían percatado del grado de deterioro producido por las actividades industriales en el seno de la ciudad. El espíritu fantasmagórico de la ría vagaba por Bilbao
aturdiendo a una población menguante y atenazando a su desesperanzada juventud.
Muchos de los jóvenes que no encontraron trabajo, o fueron despedidos por el cierre
de sus fábricas, vieron un falso lenitivo en las drogas y el alcohol.



Generacionalmente gran parte de la juventud se encontraba perdida, sin norte, abocada a un futuro sin esperanza



Un panorama sombrío se instaló sobre las dos vertientes de la ría bilbaína. Bilbao se sumió en una extraña desorientación y una especie de desánimo generalizado se apoderó de sus habitantes. La contemplación de la realidad cotidiana de la depresión económica y social, el derrumbe de su industria, las deficiencias de su infraestructura urbanística, que se hacían evidentes y parecían insalvables, junto a los escasos recursos para salir adelante, hundieron a sus ciudadanos en una de las mayores crisis de la

El Bilbao sombrío de los años ochenta



historia de la ciudad. Por parte de los mayores se evocaba con nostalgia una urbe esplendorosa donde se multiplicaban las oportunidades profesionales. No era fácil reconocer que Bilbao había caído de golpe desde la cima de la gloria industrial; no era posible entender cómo la villa, que en la última centuria lo había sido todo, va no era nada.

Pero Bilbao no fue un caso aislado. Ciudades como Glasgow, Newcastle, Liverpool, Londres, en el Reino Unido; Valonia, en Bélgica; Génova, en Italia; Marsella, Nancy, Metz y Lille, en Francia; además de los distritos mineros y zonas especializadas en la actividad naval en la República Federal Alemana, sufrieron igualmente. En España, el triángulo asturiano de Oviedo, Avilés, Gijón y algunas zonas de Madrid y Barcelona también sintieron con dureza los efectos de la crisis. La gente asistía, probablemente sin saberlo, a un cambio de era.

A esta crisis industrial se sumó otra moral de mayor calado consistente en la presencia del terrorismo de ETA, que diezmó la vida y las esperanzas de varias generaciones. Era muy difícil construir sobre el envilecimiento de una parte de la sociedad que aceptaba o soportaba como mal menor los asesinatos y las extorsiones, entre otros, a los empresarios. Junto a esta tragedia que acaba de terminar en su expresión más sangrienta hace pocos años, se sumó la inestabilidad política como consecuencia del estreno de una joven e inexperta democracia.

Manifestación del sector industrial



La cuna del proyecto y sus impulsores

En este escenario completamente gris surgió en los inicios de los años ochenta una entidad destinada a facilitar lo que más necesitaba la juventud cualificada, es decir, su engarce en la vida laboral. Un grupo de amigos, de profesionales, de educadores y de voluntarios, liderados por el sacerdote católico Txomin Bereciartua, crearon el germen de lo que hoy es Novia Salcedo Fundación.

Los promotores de la asociación Novia Salcedo formaban un variado grupo de amigos y conocidos entre sí. Entre el más joven de los integrantes, Mikel Madariaga, de veinticinco años, y el mayor, Txomin Bereciartua, de cincuenta, se daban todas las posibilidades circunstanciales en edad y formación, aunadas por el deseo de ayudar a los demás e incrementadas por la amistad de todos con Txomin Bereciartua. Casi todos los de la primera etapa coincidían en que habían dedicado muchas horas a trabajar en su tiempo libre por la juventud¹.

La mayoría llegaban del movimiento *scout*, el escultismo, aquella idea feliz nacida en Gran Bretaña mediante la cual se intentaba formar a los jóvenes en los valores ciudadanos, trabajando en contacto con la naturaleza.



El escultismo tenía la virtud de reunir a los jóvenes en comunidad para que descubrieran mediante el trato entre ellos que sin las virtudes humanas poco se podía lograr por los demás, por la mejora del mundo



1 Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007 Txomin Bereciartua utilizó las ideas y el estilo del escultismo en los años sesenta para dar contenido al tiempo libre de los jóvenes adscritos a las parroquias en las que trabajaba. De este movimiento, que luego se llamó Euskalerriko Eskautak, llegaron Jon Arrieta, Sabin Ipiña, Juan Beitia, Miren Asporosa, Begoña Ocio, Conchi Medrano y Elena Sierra.

La entrega de Txomin al escultismo, las preocupaciones culturales de sus colaboradores en la atención a Euskalerriko Eskautak y su amistad con el patriarca de la cultura vasca, el sacerdote Ander Manterola, lo llevaron a participar en varios proyectos relacionados con la cultura etnoeuskaldun en Bizkaia y trajo consigo su participación activa en el nacimiento y promoción del Instituto Labayru. Había nacido en los años setenta de la pasada centuria, en cierto modo de la colaboración de Txomin con su fundador y amigo, el sacerdote Manterola, que llevaba tiempo agrupando a su alrededor, durante los veranos en el seminario de Derio, un *ikastaro* y la biblioteca vasca. Años después, Bereciartua atrajo a muchas de estas personas, sus amigos, al impulso y promoción de Novia Salcedo.

Entre estas personas estaba Kepa Rekakoetxea, quien colaboró con Txomin en el proyecto de la creación de un secretariado de juventud, en el seno de la diócesis vizcaína, con el fin de facilitar y coordinar la formación de monitores y educadores parroquiales sin que se desplazaran de sus pueblos. Fue una iniciativa non nata ya que distintas incomprensiones diocesanas impidieron su creación. El espíritu de coordinación que impulsó esta idea desapareció al poco tiempo y con ella la institución destinada a ese fin, pero facilitó a Bereciartua el contacto y la colaboración con otros educadores y voluntarios dedicados a la promoción de la juventud y entre ellos, Kepa Rekakoetxea, otro de los impulsores fundamentales de Novia Salcedo.

Colaboró también al lanzamiento de Novia Salcedo la Fundación Elhuyar, que en sus inicios fue una incipiente oficina de investigación sociológica radicada en locales de la céntrica parroquia bilbaína de Nuestra Señora del Carmen de Indautxu, con el objetivo de relacionar la ciencia positiva y la promoción de la cultura y la educación vascas. Uno de sus principales impulsores desde el ámbito académico fue Juan Beitia, portugalujo y hombre dispuesto a la acción. Con sus hermanos fundó la asociación

Elai Alai en 1962, con el objeto de formar a las personas y divulgar la cultura tradicional del país. Beitia era al mismo tiempo uno de los directores del Instituto de Ciencias de la Educación, centro dependiente del Ministerio de Educación. Filósofo de formación, especializado en el Instituto Católico de París, Beitia se labró un legítimo prestigio en la formación del profesorado².

Los promotores de la Fundación Elhuyar, nacida en 1970, se movían por el deseo de formar y hacer frente a la escasez de conocimiento de buena parte de la juventud vasca, uno de los graves escollos que se puso de manifiesto como consecuencia directa de la crisis industrial. Los licenciados en las escuelas y facultades lo hacían con un gran bagaje de conocimiento teórico, pero muy escaso de por dónde iba el mundo. Los viajes de estudio por Europa, por referir a los países más cercanos, eran casi inexistentes, entre otras razones porque entonces no se aprendían idiomas. Se hacía evidente una escasez importante de conocimiento en buena parte de la sociedad y de este modo surgió la idea de implantar un movimiento universitario vasco destinado a impulsar el talento de los jóvenes. Entre 1972 y 1975 ocuparon la presidencia y vice-presidencia de la Fundación Elhuyar, Jon Arrieta, figura capital en el desarrollo de Novia Salcedo, y Txomin Bereciartua, respectivamente. La aceptación de estos cargos se debió a la consideración de que desde algunos puestos de gobierno de las organizaciones se podría incidir más en la formación de la juventud, reduciendo la escasa capacidad de los jóvenes licenciados para moverse por el mundo.

El impulso definitivo a la Fundación Elhuyar también surgió de la necesidad de promover y dotar al País Vasco de una universidad entonces inexistente desde el punto de vista formal, si eludimos la Escuela de Ingeniería y la Facultad de Economía, dependientes de otras universidades y, por supuesto, las licenciaturas impartidas en la universidad privada de Deusto. Quienes decidían estudiar otras especialidades tenían que trasladarse a Barcelona, Galicia, Valladolid o Madrid, que entonces disfrutaban de la cualificación administrativa de distritos universitarios, si obviamos a Navarra.

² Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017. Entrevista a Juan Beitia en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

En aquellos años se entendía una pérdida de talento el que los estudiantes vizcaínos matriculados en otras plazas no volvieran a casa al encontrar trabajo en distintas provincias. En aquella época la pérdida de capacidad local no se compensaba con la llegada de jóvenes de otros lugares igual de bien preparados, situación que con el paso de los años se matizó completamente³.

Con los datos estadísticos de los que disponían entonces, Elhuyar definió su objetivo secundario consistente en facilitar el regreso de los estudiantes locales después de que ampliaran su formación en el extranjero, mediante cursos de doctorado y programas de posgrado, facilitados por becas de estudio. Se pensaba que con la formación de posgrado más allá de nuestras fronteras su vuelta sería menos complicada. Esta idea se logró en gran medida especialmente para el sector universitario, configurándose el conjunto de titulados dotados de conocimiento y preparados para crear los claustros universitarios en las distintas facultades que fueron surgiendo en la incipiente universidad pública de la comunidad autónoma vasca, fundada a partir de la existente Universidad Autónoma de Bilbao, cuyas primeras promociones se licenciaron en la década de los ochenta.

Una de las profesoras a las que se ayudó con estas becas fue Conchi Medrano, catedrática hoy de Psicología Evolutiva y de la Educación. Tiempo después formó parte de la primera Junta Directiva de Novia Salcedo. Otra persona muy activa en el ámbito de formación de Elhuyar fue Javier Elzo, en la actualidad catedrático emérito de Sociología de la Universidad de Deusto, que entonces comenzaba su carrera docente⁴.

Ruper Ormaza era estudiante de Psicología cuando conoció a Txomin en el ámbito del escultismo; él fue quien lo casó. Entonces conoció también a Jon Arrieta, estudiante de Ingeniería, y a través de ambos llegó al proyecto de Novia Salcedo⁵. Al igual que él llegaron muchos otros jóvenes que entablaron una verdadera amistad con Txomin. Su

condición sacerdotal lo impulsaba a sentir una verdadera inquietud por sus vidas y se implicaba personalmente en su aliento. Txomin era un amigo, un animador, un educador que siempre pensaba cómo actuar en su favor. Por este motivo hacía tiempo que rondaba su cabeza una idea, el acompañamiento a los jóvenes en su acceso al mercado laboral. Su idea se concretaba en un proyecto nuevo y exclusivamente diseñado para la juventud, alejado de las instituciones religiosas y políticas. En la medida en la que estaba alejado de esta batalla tenía una visión más amplia que algunos de sus colaboradores. Txomin era un catalizador de voluntades y su *modus operandi* para lograr sus propósitos siempre fue el mismo: solicitar ayuda, implicar a los amigos y familiares de su entorno.

Un porcentaje alto de jóvenes amigos de Txomin eran ingenieros o habían cursado esa titulación en la escuela de Bilbao, entre otras razones, por ser una de las pocas opciones que había en aquella época. Varios tenían otro nexo de unión con el espíritu impulsor de Novia Salcedo al trabajar en las cooperativas de Mondragón. uno de los focos emergentes del país con carácter social de desarrollo⁶. En esta línea de entender el ejercicio de la actividad pastoral como algo que trascendía de lo litúrgico y entraba de lleno en el ámbito social se situaba también la iniciativa de Txomin Bereciartua. Su actividad entroncaba claramente con esas inquietudes de ayuda que siempre manifestó una parte del clero vasco, y más concretamente con los trabajos en el mundo de las cooperativas del padre José María Arizmendiarrieta y los derivados de la sensibilidad del padre Marcelo Gangoiti, preocupado por la formación profesional de la zona minera vizcaína —fundador del Centro de Formación Somorrostro—, ejemplos muy significativos en los años posteriores a la guerra civil española. Otros ejemplos fueron, y son, las distintas entidades dedicadas a ayudar a los más necesitados y luchar contra la pobreza y la marginación, como Cáritas diocesana, asociación en la que también se integraron algunos de ellos.

Podría decirse que en el embrión de Novia Salcedo Fundación confluyeron varias personas procedentes del mundo del escultismo, el cooperativismo de Mondragón, la

³ Entrevista a Jon Arrieta, 24 de noviembre de 2017

⁴ Entrevista a Jon Arrieta, 24 de noviembre de 2017

⁵ Entrevista a Ruper Ormaza en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

⁶ Entrevista a Jon Arrieta. 24 de noviembre de 2017

cultura y la etnografía vasca, la Fundación Elhuyar, el secretariado de la juventud, el Instituto Labayru y otros movimientos sociales, políticos y religiosos. Todas esas iniciativas coincidentes en mejorar el futuro de la juventud vasca fueron los mimbres para la creación de Novia Salcedo Fundación. Su historia es producto de la suma de inquietudes, voluntades, colaboraciones, pero su principal aliento partió de la visión y el empuje del sacerdote Txomin Bereciartua. Su éxito más logrado fue sin duda la conjunción de un grupo de jóvenes amigos suyos, personas con perfiles procedentes de diversos ambientes, a quienes, al tiempo que acompañaba en su desarrollo personal y profesional, logró aglutinar en torno a una idea novedosa e independiente.

Convencido de que toda crisis es en realidad una ocasión de cambio y mejora, Txomin interpretaba el problema que anulaba cualquier esperanza de futuro para los jóvenes como una oportunidad de prestar un servicio a la sociedad. Ciertamente se ha de insistir en su oportunidad al plasmar esta idea porque nada cohesiona más a una sociedad que la dignidad que concede al hombre y a la mujer la posesión del trabajo. Sin una ocupación digna nadie se sabrá útil y nadie podrá hacerse con los recursos para desarrollar un proyecto de vida autónomo. En este sentido el *ora et labora* adquiere su verdadero significado y resulta de total actualidad. Para Txomin era importante la trasmisión de los contenidos religiosos del ideario de su religión, asumiendo que amar a los demás es facilitarles la existencia o, cuando menos, limar en lo posible las aristas que siempre tiene la vida.

La idea cuajó en una reunión de amigos, una de esas cenas en las que Txomin solía juntarse de forma cordial con sus grupos de antiguos *scouts*, convertidos ya en jóvenes profesionales, casados y con hijos. Los actores de ese encuentro, sin ser conscientes de la trascendencia del momento, ni siquiera recuerdan la fecha. Ese día acompañaban a Txomin, entre otros, Jon Arrieta, Ramón Salbidegoitia, Juan Manuel Sinde, Juan Ramón Ibarra y Ruper Ormaza. Como era habitual en aquellos tiempos inciertos, intercambiaban opiniones y pareceres sobre las negras perspectivas que esperaban a las siguientes generaciones.



Txomin lanzó la pregunta que lo cambió todo y empujó al grupo a pasar a la acción: «Estoy cansado de oír quejas y lamentaciones, ¿nosotros qué podemos hacer?». Al día siguiente se pusieron a trabajar⁷



Aquellos primeros promotores, unidos por la ilusión y el trabajo, fundaron la institución que cuarenta años después continúa con idéntica misión lanzada hacia unas fronteras que jamás pudieron soñar sus fundadores. Los recuerdos de los principales actores apuntan a que Txomin Bereciartua fue el líder y principal impulsor del grupo, el motor y el aglutinador del espíritu que logró para Novia Salcedo. Poseía unas cualidades innatas que hoy consideramos imprescindibles en los emprendedores.

Txomin Bereciartua

Juan Domingo Bereciartua⁸, Txomin, nació el 24 de junio de 1929 en la calle Tendería, una de las antiguas calzadas que articuló el viejo Bilbao del medioevo. Recibió el nombre de Juan en honor del santo del día y en recuerdo de su padrino, Domingo. Era el menor de una familia de tres hermanos. Se llevaba cuatro años de diferencia con su hermana Begoña, nacida en 1925, y seis con el mayor, Iñaki, que nació en 1923. Sus padres, Vicenta y Saturnino, se trasladaron a la capital siendo jóvenes, procedentes de sus caseríos.

Saturnino provenía de la comarca de Murélaga, nombre originario de la anteiglesia que hoy se conoce como Aulesti. Es una aldea de amplia tradición agrícola, situada

⁷ Reflexiones de Txomin Bereciartua, 2017

⁸ Gran parte de la información se ha tomado del documento redactado por Txomin Bereciartua: *Mi vida*, así como de sus reflexiones durante 2017 acerca de este escrito

entre Lekeitio y Gernika, aunque sus verdaderos orígenes entroncaban con las estirpes más antiguas de Azkoitia (Gipuzkoa). Uno de sus ascendientes, al pasar por los montes de Bizkaia huyendo de los combates durante las guerras carlistas, se enamoró de una caserita, entraron en relaciones, se casaron y formaron su familia en Gonzolai, caserío situado en las alturas de Aulesti, en la vertiente que rinde sus aguas a la zona de Markina.

A sus quince años Saturnino abandonó el hogar familiar, que no podía dar sustento a sus nueve hermanos. Encontró trabajo en Bilbao como aprendiz en la confitería Santiaguito. Desde allí, durante un tiempo indeterminado, abandonó el oficio para buscar la mejora de su vida como emigrante en las lejanas tierras de Norteamérica, pero con escaso éxito. No tuvo más remedio que regresar cuando no pudo más a la confitería de su antigua ciudad, en la que se guardaba de él un gran cariño. A su regreso comprobó que poco había cambiado en su Bilbao de acogida, especialmente el carácter de sus alegres amigos y la bondad de su futura mujer, a la que había conocido en sus paseos por la calle Correo en la primera década de los felices años veinte. Vicenta había venido también a servir a Bilbao desde su casa de Oñate, ya que en su familia como era común, no podían dar sustento a todos.

Año de 1122 En el lugar de Acdo, provincio de Viceryo, Diocesio de Vi a determina tour a vente a copie de Mayo de mil noviciento sente Beservantes come dos: 40 el interento Prestituro, aura en en roado de la ha-8. Vicento Aran rostro, de lan Reignel Arrangel de Acto, freuro la rescurito in denote recessor y con lines find del printe de la 9 Domingo de Alma , Vidruraroga, Cuon Parmer de San Vicente Martir de Belles Caring vele holeben de how is 92 Saturnino Berninta Unicar natural de Mourelaga, Vicaya, de tranto de ano de exast de brokenine Confetero, his listimo de 2 Tou Marie of L D' Mains, notirely de Muritone tout Vicenta Aramburu y Muzion de estat wints a siete ano natural de la parroquia de lan Miguel de Orinte Guitarra his line de 9º Nicolars de Maris A na natural il de dicho Onate y ella de Gariria, Justo Da. Tween testion 9º Tenancie Goodfale to . De Fas fedo , & Bromusto fedo. Oporser vertad, firm

En 1922 contrajeron matrimonio en la parroquia de San Miguel Arcángel de Aedo, en el valle de Karrantza, en una iglesia cuyo titular era Ruperto Miguel de Urizar, pariente de Saturnino. Siete años después llegó a sus vidas Txomin. Al ser el pequeño de tres hermanos los suyos lo arroparon sobremanera, dedicación a la que Txomin atribuyó quizá la excesiva timidez que le caracterizó en su primera juventud.

Documento de matrimonio entre Saturnino y Vicenta —padres de Txomin—

Cumplidos los seis años Txomin contempló con ojos más conscientes el bullir de su ciudad en cuyo telón de fondo se proclamaba la segunda república española. En aquel tiempo en el País Vasco crecía el ideario nacionalista creado por Sabino Arana, el fundador del Partido Nacionalista Vasco, creencia política en la que se encontraba más cómoda la familia de Txomin De cualquier forma, en los años treinta del siglo pasado. Bilbao era un feudo progresista fiel a su tradición liberal, mientras se consolidaba con gran fuerza en la margen izquierda del Nervión el socialismo, en torno a las minas y la industria de la transformación del hierro. La crisis de la segunda república en 1931 y el estallido de la guerra civil española en 1936 cuando tenía seis años, marcó inelu diblemente la infancia de Txomin como al resto de los bilbaínos.



Txomin de excursión en Artxanda con su familia, hacia 1935

Txomin apenas aprendió sus primeras letras en el colegio de la congregación Hijas de la Cruz, situado en la calle de la Ronda, muy cerca de su hogar. En mayo de 1936 recibió la primera comunión en la catedral de Santiago de la villa, poco antes del término del curso escolar. Sus padres decidieron que pasara una temporada del estío en el caserío de sus tíos situado en la aldea de Gizaburuaga, a escasos ocho kilómetros al sur de Lekeitio. El fin de la estancia era conocer y convivir con su familia, aprender el idioma materno de sus padres, el euskera, de escasa utilización en la ciudad entonces,



Primera comunión de Txomin en 1936



Txomin en la plaza Nueva, hacia 1936

al mismo tiempo que aprender las artes y la industria de autoconsumo tan querido por los suyos, al ser la forma mediante la cual sus padres vivieron los primeros años de su vida. Casi sin cumplir el mes de estancia en el caserío de sus tíos tuvo que regresar corriendo a casa; había estallado la Guerra Civil que todo lo aniquiló hasta destrozar el alma de la nación.

La familia Bereciartua permaneció en Bilbao y Txomin no fue evacuado en los barcos fletados por las autoridades, como sucedió con otros niños para evitarles los males de la guerra. El horror de esos años cruentos, enfrentado por primera vez cara a cara con la muerte y con el aspecto más oscuro de la humanidad, marcó a Txomin profundamente. Esa dura experiencia probablemente aceleró su formación en lo que él define como el máster en ciencias de la vida, disciplina que cursamos todos, cada uno a su manera, y es clave en nuestro crecimiento como personas.

En 1938 sus padres abandonaron su primer hogar y cambiaron de residencia para pasar a regentar un establecimiento llamado La Novena, situado en el pórtico de la basílica de Nuestra Señora de Begoña. Durante cientos de años la piedad popular había manifestado su religiosidad mediante las romerías a las ermitas y santuarios marianos principalmente; lugares casi todos ellos alejados de los núcleos más importantes de población. La Novena y establecimientos similares encajados en otros santuarios daban de comer a los peregrinos o cuando menos, un refrigerio que repusiera las fuerzas gastadas en el camino. Con el paso de los años y la evolución de las costumbres desaparecieron las peregrinaciones y estos establecimientos mudaron a fondas o negocios de desayunos y meriendas. Este fue el caso de La Novena, establecimiento muy visitado y lugar de reposo para los numerosos fieles que acudían a la Virgen de Begoña. Para la época en que los padres de Txomin se hicieron cargo

de este negocio estaba especializado en desayunos y meriendas. Su ajetreo no impidió que Txomin contemplara el misterio de lo sagrado, de lo que se escapa al tiempo, siempre presente en los lugares de oración. En sus recuerdos escritos refiere la cadencia del tiempo, la naturaleza creada y al mismo tiempo los afanes de los hombres por construir su mundo.

«Cuarto a cuarto de hora marcaba sonoramente el paso del tiempo el reloj de la basílica y cada mediodía desgranaba su carillón las notas de un canto a la Virgen, mientras sonaban campanas y esquilones de los conventos diseminados por la campiña de Begoña. Al fondo del amplio paisaje que se divisaba desde mi casa, allá, ya al otro lado de la villa, resonaba también al mediodía el tronar de los barrenos de las voladuras de las minas. Y por las noches, el martillo pilón de la cercana fábrica de Echevarría marcaba su ritmo en medio del silencio».

La guerra no lo cambió todo. Los chicos siguieron asistiendo a las clases regladas, salvo en los periodos en los que el combate se acercaba a la urbe. Txomin subía y bajaba por las calzadas de Mallona desde su casa al colegio del Patronato, en la calle Iturribide de Bilbao, regentado por los hermanos de La Salle. Seguramente puso empeño en el aprendizaje de las competencias intelectuales de la época, aunque el recuerdo que tiene de aquellos años es que se sintió siempre más cómodo con los contenidos prácticos de las asignaturas, más que con los saberes empíricos y especulativos. Se consideró siempre un estudiante mediocre según los estándares de los años cuarenta.

Fuera de la escuela, su mundo se movía lejos de los chicotes que correteaban en la cercana plaza a la basílica de Nuestra Señora de Begoña, en la calle y en el pórtico donde jugaba a la pelota contra un cartel escrito en el frontis que decía: «Prohibido jugar a la pelota bajo multa de cinco pesetas». El sentimiento y la práctica religiosa de su familia eran idénticos al del resto de las familias católicas, consistentes en la bendición agradecida de la mesa por los bienes



Txomin a sus once años, recién llegado al seminario en la Universidad Pontificia de Comillas



Txomin en el coro de Víctor Zubizarreta, hacia 1940



La llegada a Comillas, octubre de 1941

logrados, el rezo del rosario a la caída de la tarde, las oraciones de perdón y misericordia antes de abandonarse al sueño —*Biserarte, Jaungoikoa nai iba dau*— y la misa de los domingos, en la que el misterio del sacramento de la eucaristía concedía el sentido a un modo de entender el mundo. Poco a poco fue introduciéndose en la basílica, participando en el coro formado por el extraordinario organista Víctor Zubizarreta y ayudando como monaguillo en las celebraciones dominicales.

Un buen día, con once años y terminada la Guerra Civil, dijo a sus padres que deseaba ser cura. Esta noticia siempre era una sorpresa con algo de congoja para los padres porque como mínimo suponía la posible lejanía del hijo, el dolor de la separación. Sin que sus progenitores se hubieran repuesto aún de la declaración, la sorpresa continuó con su deseo de estudiar en la Universidad de Comillas, según el consejo de León María Martínez y Epifanio Mezo, párroco el primero de la basílica de Nuestra Señora de Begoña y antiguo de Comillas, y el segundo, estudiante en el pueblo santanderino. Sus padres, enternecidos por tantas cosas, asintieron como se asiente lo bueno y lo desconocido, dispuestos a realizar el sacrificio de la ausencia de su hijo en un seminario de la orden ignaciana.

La Universidad Pontificia de Comillas se asentaba en una loma dominante sobre un pequeño pueblo marinero santanderino. Los estudios y el régimen interior lo gobernaban los padres jesuitas. La vida en Comillas fue dura para un crío que en el ingreso contaba con once años. No se encontraba cómodo con la pedagogía ni con la disciplina del seminario donde primaba el rigor de la norma, la aceptación de lo establecido, la memorización y la rapidez de pensamiento, sin cabida para su modo reflexivo y creativo, que lo llevaría más tarde a emprender tantos proyectos en la vida. Una férrea austeridad, acusada por los tiempos de escasez y hambruna de la posguerra española, conformaron su rutina diaria. La jornada espiritual exigía como mínimo media hora de meditación a las seis y media de la mañana, seguida de la misa diaria, con su acción de gracias, el rosario en la iglesia y el examen de conciencia de la noche. No se atendía la creatividad subjetiva que siempre ha concedido el amor y especialmente el amor a Dios. Los años del seminario lo ayudaron a ser duro consigo mismo para aceptar que cuando tocara podría expandir a su manera la gracia de su sacerdocio entre los más necesitados.

A Txomin le tocó vivir y aprender la razón de su futuro sacerdocio en una arquitectura intelectual que comenzaba a hacer aguas, aunque entonces no lo sabía casi nadie.

El Concilio Vaticano II (1962-1965) se encargó años después de modernizar los contenidos eclesiales de la Iglesia católica, que tan llamativos resultaban ya a Txomin a inicios de los años cuarenta. Txomin nunca dudó, a pesar de las disonancias que experimentó en la formación recibida, de que Dios estaba muy metido en su decisión, en su sacerdocio. El 28 de julio de 1953 y con veinticuatro años recibió las órdenes sagradas en la basílica de Santiago de Bilbao, de manos del primer obispo de Bilbao, Casimiro Morcillo, iniciando de esta manera jubilosa la parte más fecunda de su vida.



Txomin con sus compañeros de seminario en Comillas

Su primera misión, después de celebrar la primera misa solemne, fue atender la parroquia de San Esteban de Iratzagorria, un humilde barrio de Gordexola (Bizkaia). Txomin vivió allí feliz y tranquilo, pero al tercer año fue inquietándose por la comodidad que acompañaba a una vida de cura asentado en aquella plácida parroquia y pidió el traslado.

Con veintisiete años recibió en 1956 el nombramiento de coadjutor de la parroquia de San Ignacio de Algorta y Neguri, cargo y lugar que cambiaron completamente su vida. Entre Gordexola y Algorta se abría un abismo cultural y sociológico de enorme magnitud. No era menor la diferencia entre el número de fieles de una y otra parroquias. La de Algorta le exigía dedicación completa a la vida pastoral centrada en la atención al confesonario y con muchas celebraciones de la eucaristía a lo largo del día, fuente de limosnas y dineros según el criterio del párroco. Al activismo desaforado parroquial se



Primera misa de Txomin Bereciartua en la basílica de Nuestra Señora de Begoña, 1953

unió la cuestión de la separación social establecida tácitamente entre sus parroquianos, unos residentes en el barrio de Neguri y otros, en Algorta. Los primeros eran más proclives a la tradición, a la seguridad que en su ánimo les concedía el cumplimiento de las normas eclesiásticas, y los segundos, sin desdeñar lo primero, también procuraban que la Iglesia los ayudara, mediante la denuncia de sus malas condiciones económicas o sociales, a la mejora de las mismas, a labrarse un futuro más luminoso. A esta diferencia habría que sumar los primeros síntomas de contestación política contra la dictadura franquista en el País Vasco. Cuando Txomin pudo conocer mejor y de primera mano qué reivindicaban los más jóvenes, descubrió que bastantes de ellos no estaban de acuerdo con las prácticas piadosas tradicionales. Este segmento de la juventud demandaba una estética piadosa en la que la vida y los sentimientos individuales se volcaran en una participación eclesial y comunitaria. Txomin encontró un enorme potencial educativo en estos grupos. Las catequistas de la parroquia le decían que los niños que habían hecho su primera comunión no querían volver a la catequesis. «Y hacen bien —les contestó—, porque se aburren, démosles lo que ellos buscan, que es jugar, y consigamos lo que nosotros buscamos, que es que lleguen a ser personas íntegras y buenos cristianos». Ese momento fue clave para el joven cura porque le cambió la vida.

Para entonces sabía de la existencia del movimiento scout, una idea fundada en 1907 por Baden Powell, con intención de lograr la educación activa de los más jóvenes en el medio en el que la imaginación de los niños se expandía en toda su magnitud, es decir, en medio de la naturaleza, en el escenario de sus aventuras. Txomin había leído en el seminario un libro explicativo de esta herramienta y se quedó con el modelo teórico sin saber que veinte años después lo desarrollaría intensamente. El proyecto se inició en los salones parroquiales, en la categuesis de primera comunión de los más jóvenes a los que también organizaba partidos de fútbol, excursiones y campamentos de fin de semana. Cuando la idea alcanzó cierto volumen y llegó a los oídos del obispo, este pidió a Txomin que los experimentos con la juventud los llevara a cabo con gaseosa. El movimiento puesto en marcha levantó los recelos en la autoridad, por su novedad y especialmente por ser idea de un país anglicano. Txomin hizo oídos sordos y continuó con la idea en un garaje cedido por un padre de los chicos scouts y más tarde en el edificio Itsasgane, en la parroquia de San Nicolás de Bari en Algorta, que por otra parte, también tenía a su párroco, José Miguel Gandiaga, ganado para el movimiento scout. Todas estas idas y venidas, la organización de salidas al monte, una excursión con sus chavales a Lourdes, desarrollar actividades, las negativas recibidas y otro largo etcétera, moduló el carácter de Bereciartua, quien para entonces había transformado su atávica timidez en un eficiente don de gentes. A sus veintisiete años, sus dotes de liderazgo y perspicacia le permitieron igualmente distinguir la paja del grano con mucha rapidez. Su estancia en la parroquia de San Ignacio le permitió descubrir una bulliciosa y nueva realidad social y al mismo tiempo desconfiar del sesgo que algunos movimientos juveniles tomaban a favor del nacimiento de ETA.

No se arredró. Buscó referencias en su entorno y descubrió otros pequeños grupitos escultistas en el colegio de los Escolapios, San Antón de Bilbao, en una parroquia de Santutxu, en el grupo Elai Alai de Portugalete y en otros pocos más. Después de hablar con ellos ratificó la idea que ya tenía de su idoneidad formativa entre los jóve-



Actividades del escultismo. Txomin con los grupos scout

nes y decidieron aunar los movimientos bajo una organización común que aglutinara a las tres provincias vascas y a Navarra. Txomin aceptó ser el consiliario general de este movimiento escultista naciente entre 1959 v 1978. Su amigo y compañero de profesión. Ander Manterola, le sugirió que el movimiento se llamara Euskalerriko Eskautak. Desde ese momento Txomin disoció su sacerdocio en dos vertientes paralelas y complementarias; por una parte destinaba su tiempo a su trabajo parroquial y pastoral, y por otra, dedicó su tiempo libre a

la siembra de valores humanos entre la juventud, a través del crecimiento y mantenimiento de Euskalerriko Eskautak y al cultivo de la etnocultura vasca.

En los primeros tiempos no fue sencilla la polaridad. Tanto el obispado como su párroco veían con malos ojos las dedicaciones de sus sacerdotes fuera de la parroquia, especialmente, si trataban de cuestiones entonces peliagudas como el asentamiento de la reivindicación vasca mediante su encaje en la cultura tradicional, pues podía ser el trampolín para la acción política de corte nacionalista. Entre estas dificul-

tades Txomin aprendió que la discreción es un baluarte que dificulta los ataques del contrario, aparte de permitir administrar la información y las consecuencias de los trabajos que uno realiza. Pero sí, hubo encontronazos con la autoridad eclesiástica, cuyo principal enconamiento surgió tras la firma por parte de trescientos treinta y nueve sacerdotes vascos del manifiesto *Los sacerdotes vascos ante el momento histórico actual*, de mayo de 1960. Entre los firmantes estaba Txomin, quien con su rúbrica decidió dar un paso al frente abandonando su anterior sigilo. Y pasó lo que tenía que pasar, que se enfadó el obispo, su párroco y algunos de los feligreses que consideraban que los sacerdotes católicos tenían que ceñirse a lo eclesial, orillando todo aquello que desarrollaba por otros cauces la sociedad. Las consecuencias punitivas por la reivindicación fueron de orden civil. Se le retiró durante años el pasaporte y en el verano de 1962 se lo trasladó de parroquia al poblado urbano recientemente levantado en el barrio de Otxarkoaga, relativamente cerca de la basílica de Nuestra Señora de Begoña.

Otxarkoaga se había formado a partir de una numerosa concentración de chabolas insalubres en una zona rural que reunió a los menos beneficiados de la industria-lización bilbaína de la posguerra, miles de inmigrantes que formaban la mano de obra de las primeras décadas del siglo XX. En 1959, después de que en una visita de Franco a Bilbao conociera la zona, se decidió levantar en Otxarkoaga catorce grandes y elevados bloques de viviendas que paliaran la situación de inmundicia. Cuando Txomin llegó a esta parroquia todo estaba por hacer. Trasladó a sus padres de la casa cural de San Ignacio a las dependencias parroquiales de su nuevo destino y se puso manos a la obra en su nueva parroquia de los Santos Justo y Pastor, como hacía con todo lo que le encomendaban. Desde el primer momento centró su ilusión en la formación de los más pequeños con la herramienta que mejor conocía y que no era otra que la del escultismo, pero tuvo que abandonar la idea porque a su párroco no le convencía.

A partir de entonces, con la ayuda de varios voluntarios seglares y junto con sus compañeros curas volcó todas sus ilusiones y deseos en pro de esos chicos, en la participación de la puesta en marcha de un colegio de segunda enseñanza en el barrio

y de una escuela profesional no reglada, que se convirtió en trampolín de muchos a estudios de formación profesional, sacando a cientos de niños de la indigencia cultural. En aquella escuela se impartieron conocimientos de carpintería, electricidad, mecánica del automóvil y otros que procuraron las enseñanzas prácticas a los chicos para que los admitieran en estos gremios sin dificultad. Se entiende el orgullo que mantienen aquellos protagonistas al dar a tantos la dignidad que concede la posesión de un trabajo, necesidad anterior a cualquier otro considerando espiritual, por muy antiguo y vistoso que fuera.

En paralelo a los años de Otxarkoaga sucedieron acontecimientos importantes en el seno de la Iglesia católica. En 1962 la Iglesia de Roma puso en marcha su concilio reformador, el Concilio Vaticano II, que actualizó el mensaje y el estilo pastoral del catolicismo. En 1966 fueron liquidados por la jerarquía española los movimientos especializados de Acción Católica. En esa misma fecha, la Iglesia y la diócesis de Bilbao aceptaron el movimiento scout. Fue el espaldarazo a la intuición de algunos sacerdotes preocupados por la formación cristiana de los más jóvenes, intuición que en este caso solo se cifraba en las herramientas que habrían de utilizar para cumplir con más eficacia con uno de los fines de la Iglesia.

En esa época Txomin simultaneó su pastoral en el barrio de Otxarkoaga con su actividad, compromisos, reuniones y viajes como consiliario al frente del escultismo. Era un maestro en movilizar a los jóvenes que acudían por centenares a sus misas o en busca de consejo. En estos afanes se forjó la amistad de Txomin con Jon Arrieta, uno de los niños que en 1956 formó parte del primer grupo scout de Algorta y continuó durante su juventud con su labor de formador.

Cuando Arrieta con el paso de los años alcanzó la edad de ayudar también a los demás se enroló sin dudarlo en la asociación Novia Salcedo. Sabía por la experiencia de su juventud que todas las ideas de su amigo siempre redundaban en los demás y que en gran parte del éxito de sus iniciativas estaba presente el convencimiento de que tarde o temprano lo bueno saldría adelante⁹. Es muy difícil mantener la tensión vital que exi-

9 Entrevista a Jon Arrieta, 24 de noviembre de 2017

ge poner en marcha estas propuestas si en el líder no está presente el convencimiento de que tiene que llevar a cabo una tarea, una misión que lo trascienda. Txomin nunca verbalizó su misión, se ayudó de los demás mientras todos se hacían mejores, para ponerla en práctica con mucho esfuerzo.

Durante muchos años su trabajo más importante fue formar a los jefes que enseñarían a los más jóvenes. Poseía un conocimiento innato para sacar lo mejor de sus amigos. Leía con frecuencia artículos y tratados sobre la pedagogía psicoevolutiva del hombre, en qué periodos de su vida eran más receptivos para la mejora personal y su posterior expansión a los otros, al mundo. Muchas de estas herramientas las incorporó del escultismo catalán a su catequesis con los jóvenes, agregando la dimensión religiosa como una parte relevante en la formación de las personas. Txomin sabía por su experiencia vital que con frecuencia el hombre apela a lo religioso, a lo trascendente, al principio sagrado que funda la existencia humana, especialmente cuando esta se complica.

El movimiento *scout* empleaba una metodología lúdica, activa y participativa, donde la relación con la naturaleza adquiría todo el protagonismo. Quienes se comprometían con este movimiento dedicaban prácticamente el fin de semana íntegro a esa actividad y se reunían además, como mínimo, un día a la semana para preparar las sesiones y actividades de los distintos grupos. Por supuesto, acudían a diferentes campamentos con los chicos durante el verano, la Semana y Santa y la Navidad. La mayoría empezaron de niños y años después durante su juventud asumieron con cierta naturalidad su continuidad voluntaria en los grupos, pero qué duda cabe de que lograr el compromiso de los jóvenes en estas actividades resultaba complicado y Txomin lo conseguía con facilidad, quizá por su carácter alegre, generoso, trabajador; cualidades siempre atractivas que hacen amables a las personas. Txomin comunicaba con el ejemplo de su vida diaria.

En 1970 Txomin fue nombrado cura de la iglesia de Andra Mari de Getxo, primero como coadjutor y en 1977 como párroco. La comarca poseía entonces el encanto del agro escasamente cultivado, en el que predominaban unos cuantos caseríos y escasos chalés de uso residencial. Su población era probablemente la más reducida del

amplio municipio, pero con suficiente número de almas como para que las misas dominicales estuvieran llenas de feligreses. Allí se puso a la tarea de convertir la parroquia en una comunidad viva, con un culto renovado a partir de la implantación de la nueva liturgia en lengua vernácula, más cercana a los que la conocían, en aplicación de la doctrina proclamada por el Concilio Vaticano II y procurando la participación activa de los fieles. Echando mano de su experiencia se centró una vez más en la creación de un nuevo grupo scout, el Eleizpe, con el fin de hacer de su parroquia una gran familia unida y abierta al servicio de la comarca. Al poco tiempo de llegar asumió la tarea de continuar las obras de renovación y mantenimiento del templo, iniciadas bajo la dirección de Cándido Arrieta. Fue su primera experiencia arquitectónica y renovadora de templos, que con posterioridad continuaría en Portugalete y en Santa Ana, en Las Arenas, junto con la recuperación de la colegiata de Zenarruza, hoy monasterio cisterciense.

Si en Otxarkoaga consiguió integrarse en un grupo de magníficos amigos, en Getxo Bereciartua se encontró con Patxi Antxustegi, cura párroco de Andra Mari, su añorado compañero de fatigas. Antxustegi era de Lekeitio, hijo de pescadores, un hombre magnífico que había desarrollado una gran labor en San Pedro de Deusto. Su amistad los unió para siempre. Fueron años gratificantes donde además de su pastoral parroquial, visitas y acompañamiento a enfermos, tuvo tiempo para compartir inolvidables veladas con amigos, tertulias y largos paseos por las verdes campas de la comarca contemplando desde La Galea el maravilloso panorama del Cantábrico y el Abra con el fondo del Serantes, Santurtzi y Portugalete.

Echando la vista atrás, Txomin recuerda que una buena parte de sus actuales amistades proviene de aquellos años. Entre la nómina de amigos de aquella «familia» de Getxo estaban los componentes de dos *txokos*. Uno integrado por asistentes habituales a las liturgias parroquiales: Javier Ortega y Begoña Etcheverry, José Ignacio Galdeano y Maite Bilbao, con su hermana Ana. Y el segundo, formado por colaboradores habituales de la parroquia: Román Sánchez y Maritxu, Mariluz Orcajada y Quique Massip, José Ignacio Arrieta y Maite Etxebarria. Y los que entonces gestionaban Eleizpe, Mariam Madariaga y Ángel Diliz, Amaya Bilbao y Arantza Urrengoetxea.

Desde su responsabilidad en Andra Mari, Txomin seguía implicado en las iniciativas culturales y educativas anteriormente citadas, tanto en el ámbito diocesano como en el social y participó animosamente en el desarrollo de Elhuyar o Labayru, entre otras, con el único fin puesto siempre en el objetivo de la promoción de la juventud. Siempre supo rodearse de un buen grupo de personas, a los que se refiere como «colaboradores de sueños». En 1978 renunció a su cargo de consiliario de Euskalerriko Eskautak. Al abandonar esta responsabilidad pudo centrarse plenamente en el problema que le ocupaba completamente desde hacía un tiempo: el futuro incierto que vislumbraban los jóvenes. Barruntaba un nuevo horizonte cuando comenzó a pensar en la creación de una institución al servicio de la promoción de la juventud. De esta preocupación surgió Novia Salcedo.













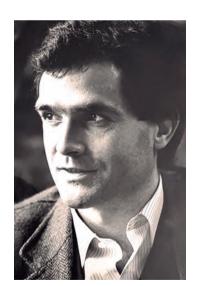




Txomin Bereciartua, 1936-2010

El origen de la asociación

En los inicios de la asociación pensada por Bereciartua estuvieron presentes sus amigos, las personas en las que confiaba plenamente. En 1979 designó primer director al joven ingeniero industrial Mikel Madariaga, con la encomienda de realizar los trámites de constituir una institución sin ánimo de lucro. Mikel había finalizado sus estudios en junio de 1978 y comenzado su vida profesional en Salamanca. Desde joven estuvo implicado en cuestiones de índole social y cultural. Participó como monitor de grupos de danzas vascas y de escultismo en Erandio, pueblo en el que nació mediados los años cincuenta, y en la parroquia de Romo. A finales de los se-



Mikel Madariaga, primer director de la asociación

tenta colaboraba también en el Instituto Labayru y participaba en la sociedad de estudios vascos Eusko Ikaskuntza, siendo habitual su concurso en la organización de ferias de libros y música cantada en lengua vernácula. En ese ambiente conoció a Juan Beitia, que a su vez le presentó a Txomin Bereciartua. La actitud de Mikel, siempre dispuesta a dedicar su tiempo a los demás, vaticinaba también idéntica generosidad para acometer proyectos igualmente ilusionantes, y no falló.

Durante los primeros meses Mikel, Txomin y Juan se reunieron periódicamente con Jon Arrieta en la sede de la Fundación Elhuyar, en uno de los locales de la iglesia de Nuestra Señora del Carmen de Indautxu, junto con Elena Sierra, una guipuzcoana procedente del escultismo que trabajaba con Juan Beitia. A la primera reunión documentada de agosto de 1980 asistió,

además de los citados, Kepa Rekakoetxea, director de Cáritas, un activo muy importante para todo lo que vino después. A la reunión estival se sucedieron otras durante el otoño. Entre octubre y noviembre se perfiló una Junta Promotora integrada por Txomin Bereciartua, Begoña Ocio, Conchi Medrano, Mikel Madariaga, Jon Arrieta, Juan Antonio Arieta-Araunabeña y Juan Manuel Sinde¹o. Este último pertenecía al grupo de estudiantes de la Escuela de Ingenieros de Bilbao y era amigo de Jon Arrieta y Ruper Ormaza. Trabajaba en la Caja Laboral y fue un apoyo importante en los prolegómenos de la institución. En la actualidad, Juan Manuel Sinde preside la Fundación Arizmendiarrieta¹¹. La mayoría procedía de los grupos de scouts y compartían una escala de valores similar, siendo sensibles al momento complicado que atravesaba la sociedad vizcaína. A todos los unía además su amistad con Txomin, a quien apreciaban como un inspirador, un animador con visión de futuro, capaz de despertar sus ilusiones por los demás.

Trabajaron con enorme eficacia y coordinación. En poco tiempo lograron expandir su actividad principalmente entre otros amigos, familiares y conocidos. Para noviembre de 1980, sin hallarse constituida oficialmente la asociación, lograron la adhesión al proyecto de más de sesenta personas y el compromiso del respaldo financiero de una veintena de socios¹². El 27 de diciembre cuarenta invitados acudieron a la presentación de la idea en los locales sociales y en un ámbito reducido¹³, entre ellos había unos pocos estudiantes y diez profesionales con experiencia, y completaban el aforo algunos socios. Se presentaron varias ponencias sobre ordenación del territorio, economía y empresa, administración pública, educación y medios de comunicación, para las que se solicitó la colaboración de los profesionales Rafael Cristobal, Begoña Ocio, Conchi Medrano, Gurutze Arregui, José Antonio Goiko, José Luis Jiménez, Jon Arrieta, Mikel Ocio, Juan Salbidegoitia y Juan Ramón Ibarra¹⁴.

¹⁰ Acta de la reunión de la Junta Directiva, 25 de septiembre de 1980

¹¹ Entrevista a Juan Manuel Sinde en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

¹² Acta del 19 de noviembre de 1980

¹³ Invitación al acto de presentación

¹⁴ Acta del 7 de noviembre de 1980

Ldo. Poza, 10-1°dcha. tfnos: 4440108 (58) BILBAO - 11

GAZTEDIAREN GORAPENERAKO ELKARTEA Asociación para la promoción de la juventud

Bilbao, 22 Diciembre 1.980

Agur:

Quisiera aprovechar la oportunidad que me ofrece el poder invitarte a la presentación de la Asociación NOVIA SALCEDO, para desearte un Feliz Año Nuevo.

También deseo recordarte que, entre nuestros objetivos, está el suplir la falta de información con respecto a tu futuro profesional, y la preparación que debes tener para llegar a él, en las mismas condiciones que en cualquier País de Europa, en la cual nos vamos a tener que mover para salir adelante.

A la espera de tus sugerencias, las cuales nos van a marcar, principalmente, los servicios que vamos a ofrecer, te saluda.

MIKEL MADARIAGA

Director Gerente

Invitación a la presentación de la Asociación Pedro Novia de Salcedo, 1980

El peritaje de Jordi Porta, director de la Fundación Bofill de Barcelona, y algunos otros amigos catalanes de Txomin, conocidos por sus relaciones con los *Minyons Escoltes i Guies* —escultismo catalán—, fueron cruciales para centrar su personalidad jurídica en torno a los valores, la visión y la misión impulsora de la asociación, siempre de acuerdo con el planteamiento filosófico-antropológico propuesto por Txomin. Inicialmente se contempló la posibilidad de constituir jurídicamente el proyecto bajo la figura de una fundación, pero los requisitos legislativos de aquellos años exigían que la entidad contara con un capital fundacional capaz de afrontar todos los gastos de su actividad, algo completamente inexistente en el momento de la puesta en marcha del plan.

Los estatutos se redactaron conforme al espíritu y los valores de sus fundadores sustentados en los contenidos del cristianismo. Al fijar la naturaleza, los fines y el ámbito de actuación de la asociación incluyeron como objetivos fundamentales proveer un proyecto de vida para los jóvenes vascos, enfocado al mismo tiempo hacia las culturas europea y mundial. Convencidos de la necesidad del desarrollo pleno del hombre y su libertad, proponían avanzar hacia un modelo de trabajo científico, construido sobre una base tecnológica capaz de fomentar y mantener el empleo entre los jóvenes. Para alcanzar esos objetivos la asociación se proponía actuar en tres niveles: personas, grupos y ambiente; el denominado triple nivel integrado por personas, organización y sociedad en el que cuarenta años después continúan trabajando los actuales equipos.



El objeto social de la asociación resumía en seis verbos sus principales líneas de actuación: formar, coordinar, promocionar, cooperar, investigar e informar a los jóvenes¹⁵



¹⁵ Acta fundacional. Declaración de voluntades para la creación de una asociación, formulada por los fundadores de la misma, 18 de diciembre de 1980

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

En esos meses se encargó el anagrama a Jon Barredo, profesor de expresión en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad del País Vasco. Para el nombre buscaron como referencia el paradigma de un hombre de acción, de un tecnólogo y al mismo tiempo humanista. Kepa Rekakoetxea, que acababa de finalizar su tesina en Deusto,



Primer anagrama de la asociación, diseñado por Jon Barredo

sobre Pedro Novia de Salcedo y Castaños (1790-1865), propuso al personaje, clave en la historia de Bizkaia de mediados del siglo XIX, al reunir las características antes dichas. Firme defensor de los fueros, Novia de Salcedo promovió el ferrocarril hacia la meseta, redactó reglamentos sobre la minería del hierro en el País Vasco y fue un gran defensor de la lengua vasca, aparte de implicarse en diversas labores promotoras de la educación de nuestros jóvenes, formando parte de la Junta del nuevo Instituto de Enseñanza Media. Igualmente, Novia de Salcedo dedicó parte de su tiempo a organizar la vida ciudadana de sus coetá-

neos cuando ocupó la alcaldía de Bilbao y la máxima representación en la Diputación del Señorío de Bizkaia. En su biografía se compendiaban los valores y pilares fundacionales que deseaban los promotores para la asociación. En más de una ocasión, cuando la duda sobre la posible eficacia de una iniciativa llegaba a los promotores de la asociación, se preguntaban si estaría de acuerdo con ella don Pedro Novia de Salcedo¹⁶.

Concluida la redacción de los estatutos, a finales de diciembre de 1980, se presentó la solicitud de aprobación de la Asociación Cultural para la Promoción de la Juventud, Pedro Novia de Salcedo, que la Dirección General de Política Interior de Asociaciones del Ministerio del Interior resolvió acoger para su estudio. El 9 de enero de 1981 la nueva asociación se inscribió ante el Registro de Asociaciones del Gobierno Civil de Bizkaia, siendo oficialmente autorizada a actuar en el ámbito del País Vasco y en cualquier provincia dotada de centros universitarios.

Los inicios en lo económico fueron paupérrimos. No había capital social suficiente que permitiera vivir a la asociación durante los primeros meses. La ausencia del



Pedro Novia de Salcedo y Castaños

¹⁶ Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017

sueldo del director, Mikel Madariaga en los comienzos se suplió con el cobro de la prestación de desempleo a la que tenía derecho después de que abandonara su trabajo en Salamanca. El 1 de marzo se celebró la asamblea general constituyente en la que se fijaron las cuotas y condiciones de los socios. Se eligió la primera Junta Directiva formada por el creador de la organización, Txomin Bereciartua —presidente—; las profesoras Begoña Ocio —vicepresidenta— y Conchi Medrano —secretaria—; Juan Manuel Sinde —tesorero— y los vocales Elena Sierra, Jon Arrieta y Andrés Javier Rueda, que sustituyó a Juan Antonio Arieta-Araunabeña.

Cualquier ciudadano con vocación de servicio podría colaborar con la asociación. Sus miembros se dividieron en tres clases: los socios de honor, que a su vez formaban el Consejo Asesor, nombrados por la Junta Directiva; los protectores, o colaboradores que ayudaban con sus cuotas al sostenimiento de la institución y, finalmente, los activos, quienes, además de ayudar económicamente, tenían el derecho y el deber de asistir a las asambleas generales¹⁷. Todos los socios pagaban una cuota anual destinada íntegramente al pago del alquiler, el material de oficina y el servicio de la luz. Fueron unos inicios muy duros. Para salir del paso, en ocasiones Juantxo Beitia hizo frente a las tensiones de la tesorería y adelantó los gastos anteriores a la constitución oficial de la asociación¹⁸.

La primera sede de la asociación se situó en una oficina de la calle Licenciado Poza, perteneciente a los hermanos Enrique y Javier Martínez de Inchausti, amigos de Txomin, quienes cedieron un pequeño despacho por «dos duros». En él se establecieron Mikel Madariaga y Miren Asporosa, la cara amable visible de la asociación, encargada de atender a los estudiantes que acudían desesperados, por cientos, en busca de ayuda para encontrar su primer encaje laboral.

Los jóvenes formados en la recientemente creada Universidad del País Vasco, además de los titulados en la Universidad de Deusto, finalizaban sus estudios, pero sin posibilidad de colocación. Demasiados encontraban una barrera insalvable para al-

canzar un futuro esperanzador. Apenas se viajaba porque no había dinero, no sabían idiomas, salvo un reducidísimo grupo de estudiantes cuyos padres cubrían los gastos en los cursos de verano en el extranjero. Un estudiante de Ingeniería Industrial de la solvente Escuela de Bilbao podía terminar la carrera sin saber una sola palabra de inglés. Becas existían pocas —y eran privadas— y menos aún, si descontamos la Fullbright, pensada para que unos pocos completaran su formación en universidades estadounidenses. En aquella época los colegios no ofrecían orientación a los chicos al finalizar sus estudios. Se hacía evidente que la asociación Novia Salcedo tenía que nacer para dar un poco de esperanza a la juventud.



Lo que sigue llamando la atención cuarenta años después es que este inmenso agujero negro fuera paliado por un grupito generoso de hombres y mujeres que sin pedir nada a cambio hicieron lo imposible por el futuro de su sociedad



En los inicios de la institución su principal tarea consistió, en gran medida, en la sistematización de la escasa información desagregada que pululaba por ahí, para que pudiera ser útil a los jóvenes. Se publicaron amplias tiradas del boletín *Novia Salcedo informa*, para distribuirlos por los campus universitarios sobre viajes de estudios, con listas de precios de trenes, aviones, hoteles, convocatorias de becas y cursos de formación, así como otros datos encaminados a facilitar la movilidad de los estudiantes y su formación por el mundo, principalmente por Europa. Igualmente se ofreció información a los colegios profesionales, a las empresas e instituciones públicas, que tuvo una repercusión inmediata, dando lugar a una avalancha de visitas a la oficina en búsqueda de lo que fuera¹⁹. Todos los esfuerzos y recursos de la asociación.

¹⁷ Estatutos de la Asociación Cultural Pedro Novia de Salcedo, 18 de diciembre de 1980

¹⁸ Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017. Acta del 7 de noviembre de 1980

¹⁹ Entrevista a Mikel Madariaga en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

siempre limitados, se centraron en el asesoramiento y acomodo de los perfiles de quienes demandaban información a las necesidades del mercado, para lo cual había que aconsejar una mejora en su formación profesional y humana.

Su labor fue transmitiéndose fundamentalmente a través del «boca a boca» en el mundo universitario. Además, todas las semanas Mikel Madariaga visitaba al equipo de directores de los periódicos que trabajaban en nuestras provincias para darles a conocer y transmitir los fines de la asociación, el trabajo entre la juventud. A través de los medios de comunicación se divulgaba también el contenido de *Novia Salcedo informa*.

Durante una larga temporada Mikel participó en un programa semanal sobre esta materia en Radio Popular, gracias al concurso de Kepa Rekakoetxea, gerente de la empresa radiofónica. El inmediato éxito de Novia Salcedo fue precisamente la gestión en la búsqueda de empleo de nuestros jóvenes, dando un poco de luz y esperanza, mediante la información, al encuentro del trabajo²⁰.

En 1981 recibieron el encargo de la Diputación Foral de Bizkaia de gestionar las becas de formación. El ente público definió siete áreas de actuación sobre las que se volcaban las convocatorias y a tal fin Novia Salcedo debía designar siete tribunales, cada uno compuesto por tres miembros expertos en el área, para evaluar las propuestas de los estudiantes, y un secretario con voz y sin voto, encargado de que las deliberaciones y decisiones del jurado se ajustasen a las normas, criterios y finalidad de la convocatoria. Las disciplinas eran: biblioteconomía y archivística; etnografía, instituciones del País Vasco y toponimia; enseñanza de la lengua vasca en zonas castellano parlantes; pedagogía musical vasca; ciencias de la educación; telecomunicaciones; robótica; biotecnología; ingeniería biomédica; producción y mejora genética animal; cultivos intensivos: mejora genética y suelos; técnica y control de la calidad de alimentos; instrumentos jurídicos para la recuperación de centros históricos; creación artística; economía regional y sistema financiero vasco. Para la adjudicación de las becas, de acuerdo con las competencias del área, el jurado debía valorar la entrevista sobre la idoneidad del candidato, junto con su currículum, así como la importancia del tema propuesto y el interés para Bizkaia; el

20 Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017



centro y el director del trabajo, los avances que se esperara lograr, su metodología y planificación, su certificación académica y los niveles de conocimiento sobre las tendencias actuales²¹.

En el área de investigación aplicada en la industria, el presidente del tribunal fue Manuel Sendagorta Aramburu, presidente también de Sener, una de las empresas más reputadas del País Vasco en el sector de la investigación. Juanjo Zubeldia presidió otra área; Manolo Quevedo, presidente de Ikerlan, otra, y así, hasta constituir siete tribunales extraordinarios. Ninguno de los profesionales de prestigio llamados para formar parte de los tribunales puso la más mínima pega. La cuestión del encaje de nuestra juventud en el mundo laboral preocupaba tanto que todos aceptaron sin pensárselo dos veces²².

La primera estructura de Novia Salcedo fue muy simple. Txomin era quien dirigía y marcaba las pautas de actuación; era el estratega, con quien despachaba Mikel Madariaga todas las semanas. Cada lunes, a las 8,30 de la mañana acudía a la parroquia de Andra Mari para concretar qué gestiones se realizarían durante la semana y dar cuenta de la eficacia de su actividad en los siete días anteriores. Madariaga también aprendió muchísimo de la mano de José Luis Jiménez, el marido de Begoña Ocio, y de Juan Manuel Sinde, pertenecientes al grupo de amigos estudiantes de ingeniería de Jon Arrieta, quienes desde su experiencia laboral le enseñaron a dirigir administrativamente una pequeña empresa, realizar los planes de gestión en su vertiente económica y llevar la contabilidad de su tarea.

Las actas de la junta reflejan que se trabajó mucho y bien. Se reunían con frecuencia, casi una vez por semana o a lo sumo cada dos, en sesiones operativas en las que se fijaban objetivos alcanzables a corto plazo a los que daban respuesta en las siguientes reuniones. Gran parte de las acciones propuestas iban dirigidas a la búsqueda de nuevos socios. La mayoría tenía una gran experiencia organizativa y participaba activamente con sus ideas y cada miembro de la Junta aportaba los contactos que esta-

ban a su alcance. Había una gran ilusión por hacer bien las cosas. Eran muy eficientes y la prueba fue el amplio apoyo y compromiso que se logró en los primeros meses. Las cuotas de los socios eran algo elevadas —quince mil pesetas anuales repartidas en tres aportaciones— pero asumibles para la mayoría ya que gran parte de los socios era gente que había terminado la carrera entre 1970 y 1975 y estaba bien situada social y profesionalmente²³.

En un documento del año 1982 se da a conocer las personas que formaban parte de la Asamblea General de la asociación y cuál era el perfil de los primeros que acogieron la idea. Podrían establecerse tres generaciones entre los primeros socios. Una integrada por Juan, Txomin v Txintxu (Javier Fresnedo); otra formada por Juan Manuel Sinde, Elena Sierra, Ruper Ormaza, Jon Arrieta v su hermano Iñaki, algo mayor. El último grupo, el de los más jóvenes y a los que se ayudó a encontrar un trabajo, vinieron en su mayoría a través de Mikel Madariaga. Entre ellos estaban Adolfo Arejita, que posteriormente fue director del Instituto Labayru, Gurutze Arregui, procedente de Labayru, Juan Antonio Arieta-Araunabeña, de idéntica edad a Mikel, y Humberto Astibia, hoy catedrático de Antropología.

Agirre Roja Aregita Adoljo Aregita Adoljo Arrietantanandera Junaan Arragi Gurutae Arrieta Jinaki Arrieta Jon Astisia Humberto Astisia Humberto Astisia Humberto Astisia Junaan Basterretxea Aitor Baster Josh Zynavio Bercialkia Tromin Bercialkia Tromin Bloco Josh Elejalaa Tromin Elejalaa Troki Etxea Areki Etxea Roboth Fernandez Tretru Franco Fra				
Arreta Tuaki Arreta Jun Arreta Jun Arrieta Jun Astisia Humberto Astuna Jon Basterretuea Aitor Baita Juan Baita Juan Barta			Ibarra: Juan Ramon Intrausti Jose Int	Y C 2
Arrieta Jinaki Arrieta Jon Astibia Humberto Astibia Jon Basterretxea Aitor Baitic Josi Juana Bertina Josi Juana Bertina Juan Berciartia Txomin Bibao Josu Bractia Txomin Bibao Josu Bractia Txomin Eligalea Tronin Eligalea Tronin Eligalea Tronin Elias Juani Elias Juani Elias Tronin Elias Juani Elias Juani Elias Txomin Elias Juani Elias Juani Elias Txomin Elias Juani Elias Juani Elias Txomin Elias Juani Elias Txomin Elias Juani Elias Txomin Elias Juani Elias Txomin Elias Txom	Arieta-araunadeia Juanan			
Arrieta Jon Astibia Humberto Astibia Humberto Astibia Humberto Astivia Jon Basterretxea Aitor Basterretxea Jose Iguacio Basterretxea Jose Iguacio Beresias ha Txomin Bilbao Jose Bartines Unas Bilbao Jose Brantines Intxausti Jose Brantines Intxausti Kike Fotrasia Tromin Elizalea Incki Salsidegoi ha Juan Salsidegoi ha Fernance Sinde Fernance Sinde Fernance				
Astibia Humberto Astuna Jon Basterretzea Altor Baitic Josi Humberto Baitic Jose Ignacio Berculat ha Tromin Blaco Jose Brachas Tromin Eligabea Traki Elizabea Bakakactrea Kapa Rekakactrea Kapa Rekakactrea Kapa Rekakactrea Kapa Rekakactrea Kapa Rekakactrea Kapa Sinda Jani Salsidegoika Jani Salsidegoika Jani Salsidegoika Padan Salsidegoika Raman Salsidegoika Raman Salsidegoika Raman Salsidegoika Raman Salsidegoika Raman				
Basterretzea Aitor Basterretzea Aitor Baitic Jose Ignacio Beitic Jose Ignacio Bercciatha Tromin Bilbao Jose Tromin Elejalea Inak: Etrata reta Roberto Fernandez Tretru Freshabo Javier Freshabo Jose A. Goikochsea Jose A. Goikochsea Jose A. Goinales Junea Salsidegoika Ramon		11/1/		
Basterretxea Aitor Britic Jai Beitic Jose Ignacio Beitic Jose Ignacio Beresias ha Juan Beresias ha Tromin Bload Jose Firstalia Tromin Elejalae Inak: Elia Icak: Elia Icak: Elia Reservata Roberto Fernandez Tretru Fredractorea Josu Fredractorea Josu Fredractorea Josu Fredractorea Josu Fredractorea Josu Fredractorea Josu Fredractorea Jose Fredractorea Fredractore		1		
Britic Jai Medaringa hikel Britic Jose Ignacio Britic Jose Ignacio Britic Jose Ignacio Bercciat ha Juan Bractine Acomin Bloco Jose Bractine Inat Bractine Internity Joven Jose Jose France Intransti Kike Fstrafia Tromin Elejalae Inak: Grunata Ruper El as Itak: Grunata Ruper El as Itak: Grunata Ruper Rekakoctrea Jose Fernandez Tretru Rekakoctrea Kapa Fresnedo Javier Buda Andren Javi Ruit Jaak: Gill Inak: Goikoctrea Jose A. Goita Juan Ignacio Grandes And P. Surrutuaga Pedro Sinde Fernande Sinde Fernande				
Beitie Jose Ignacio Beitia Juan Bereciatria Tromin Bilbao Josh Bilbao Josh Brachinez Unat Martinez Intransti Rike Festvasia Tromin Elejal Re Itaki Elias Itaki Elias Areta Robeito Rekatoctrea Josh Fernandez Tretru Fresnesso Javier Bil Itaki Bil Itaki				
Beitia Juan Berccias ha Tromin Bilbao Josu Bilbao Josu Practice Tukansti Jovan Elias Isaki Elias Isaki Etresandes Tretru Rekakoetrea Josu Fernandes Tretru Practice Jose Bil Isaki Goikoetrea Jose A. Goitic Juan Ignacro Grandes Jose R. Salsidegoitic Juan Salsidegoitic Ramon Grandes Jose R. Surrutuaga Pedro Sinke Fernanco Sinke Juane			Madariaga Wikel	
Berciasha Tromin Bilbao Josu Bilbao Josu Partinet Intransti favor partinet Intransti favor partinet Intransti favor partinet Intransti fike Estrala Inak: Elias Inak: Etranste Roberto Rekokoctrea Josu Fernandet Tretru Rekakoctrea Kapa Prosiedo Javier Bil Inak: Goikoctrea Jose A: Goikoctrea Jose A: Goikoctrea Jose A: Goita Juan Ignacro Grandes Lis P: Gurrituaga Pedro Sinke Fernanco Sinke Javier				
Bilbao Josu Prantize Intransti format Prantize Intransti Rike Estrala Tromin Elejalae Inek: Crimate Riper Chan Angusto Etres aneta Roberto Rekokoctrea Josu Fernandez Tretru Presnedo Javier Producto Javier Coikoctrea Jose A. Goitia Juan Ignacro Grandes Jui P. Gurrituega Pedro Sinke Fernando Sinke Javier Sinke Javier Sinke Javier Sinke Javier Sinke Javier Sinke Javier				
Harbuer Intraush Kike Istrala Tromin Elijal Re Inaki Elias IGAKi Elias IGAKi Etresa meta Roberto Rekakoetrea Josu Fernandez Tretru Rekakoetrea Kapa Irasnedo Javier Ruit Iñaki Goikoetrea Jose A. Goikoetrea Jose A. Goita Juan Ignacio Grandes Jus P. Gurrutuaga Pedro Sinke Fernando Sinke June				
Estrala Tromin Elejal Re Iñak: Elias Iñak: Elias Iñak: Ernandez Tretru Francolo Javier Francolo Javier Bil Iñak: Goikoctrea Jose A: Goita Juan Ignecro Grandes Lus P: Gurrutuega Pedro Sinke Fernando Sinke Javier	DIGEO JOSH	TH	The factor of the first transfer for the firs	The state of the s
Elejalae Inaki Etas Igaki Etas Igaki Etxezaneta Roberto Rekakoctrea Josu Fernandez Tretru Arkoctrea kapa Fresnado Javier Andres Javi Ruiz Taaki Goikoctrea Jose A. Salsidegoika Juan Goita Juan Ignecro Salsidegoika Runon Grandes Lus P. Sierra Elena Surrutuaga Pedro Sinde Javier	Fistrala Tromis			EBIBLE
Eta, Idaki Etxezaneta Roberto Rekakoctrea Josu Fernandez Tretru Rekakoctrea kepa Fresnedo Javier Ducha Andres Javi Ruiz läaki Goikoctrea Jose A. Salsidegoika Juan Goita Juan Ignecro Salsidegoika Runon Grandes Lus P. Sierra Etena Surrutuaga Pedro Sinde Javier		Щ	Ormate Ruper	
Etxezameta Robeilo Rekakoctrea Josu Fernandez Tretru Rekakoctrea kapa Frosnedo Javier Dueda Andren Javi Ruiz Isaki Goikoctrea Jose A. Salsidegoika Juan Goita Juan Ignecro Salsidegoika Runon Grandes Jus P. Sierra Elena Gurrutuaga Pedro Sinde Javier		11 1:		
Fernandez Tretru Rekaboetrea kapa Froducido Javier Duoda Audren javi Ruit Iñaki Bil Iñaki Goikoetrea Jase A. Salsidegoika Juan Goita Juan Ignecro Salsidegoika Remon Grandes Jus P. Sierra Elena Surrutuaga Pedro Sinde Fernando Sinde Javier	Etxezameta Robeito			
Fredricko Javier Ducka Andres Javi Ruit Isaki Bil Isaki Boikaettea Jase A. Salsidegoite Juan Boita Juan Ignecro Salsidegoite Remon Grandes Jus P. Siera Elena Surrituaga Pedro Sinde Fernanco Sinde Javier				
Ruit Isaki Gil Isaki Goikoetsea Jose A: Salsidegoika Juan Goita Juan Ignecro Salsidegoika Remon Grandes Luis P. Sierra Elena Surrituaga Pedro Sinde Fernanco Sinde Javier	The first of the barrier for the first of th			
Gil Inaki: Goikoctsea Jose A: Go	Freducto Javier			
Goikocksea Jose A. Salsidegoika Judu Goika Juan Ignecro Salsidegoika Remon Grandes Luis P. Sierra Elena Gurrituaga Pedro Sinde Fernando Sinde Javier			Ruit Make	
Goita frantgraco Salsitagoita Ramon Grandes Lus P. Surra traga Pedro Sinda Fernando Sinda Javier			Ca 14 (1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-	
Grandes Lus P. Sierra Eleva Surra txaga Pedro Sinke Fernanko Sinke Javier		11		
Gurrituega Pedro Sinde Fenando Sinde Jacrer		HH		
Sinde decrev				
[사용물문] [1] [1] [1] [1] [1] [1] [1] [1] [1] [1		H		
	Harnandez Carlos			

Lista de personas para la Asamblea

²¹ Convocatoria de becas de estudio e investigación y de creación artística por la Diputación Foral del Señorío de Bizkaia, 1981

²² Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017

²³ Entrevista a Jon Arrieta, 24 de noviembre de 2017

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

Las capacidades operativas de aquellos primeros hombres y sus soluciones estratégicas incidieron extraordinariamente en parte de las soluciones denunciadas. La mavoría de los éxitos en los negocios se deben a la adecuación entre la calidad de lo ofrecido y las necesidades del mercado. Otro pequeño detalle reforzaba el atractivo del producto de Novia Salcedo y es que era gratis, no se cobraba por los servicios. Ofrecían la meior información para abrir las puertas de los jóvenes al mercado laboral en una época en la que nadie más lo hacía, enteramente libre de todo coste: hasta los más pobres de los pobres tenían la oportunidad de acceder a una información que podría ser capital para la mejora de sus vidas.

Otros socios de aquella primera hornada fueron: Iñaki Elías, cuñado de Juan Beitia; Txetxu Fernández, que trabajaba con Juan en el grupo del Elai Alai; José Antonio Goikoetxea, director de Banca Guipuzcoana; Juan Ignacio Goitia, procedente del grupo Mondragón; Pedro Gurrutxaga, ingeniero, tres o cuatro años más joven que Mikel Madariaga, Andoni Olábarri, quien fuera parlamentario vasco del Partido Nacionalista Vasco (PNV). A Juanma Madariaga lo trajo Txomin procedente del escultismo de Getxo. Unai Martínez procedía de Labayru. Josu Rekakoetxea era hermano de Kepa. Finalmente, dos figuras claves en los inicios fueron los hermanos Salbidegoitia, especialmente Juan, diputado del PNV por aquella época²⁴.

Quizá parte de la buena fama que en poco tiempo alcanzó la asociación se debió a la mucha decepción que causó la política como solucionadora de los problemas de los ciudadanos. Después de cuarenta años de dictadura posiblemente se esperó demasiado de los partidos políticos, especialmente del Partido Nacionalista Vasco, que ostentaba casi todos los cargos de la Administración, de unas agencias que por su función y presupuesto deberían haber puesto el empeño que la sociedad civil aplicó en la solución de los problemas reales.

Este ambiente de desazón y de abatimiento se agravó con la catastrófica inundación que sufrió Bilbao al final del verano de 1983.

El corazón de la villa quedó anegado bajo las aguas del Nervión, de una ría que tanta abundancia y riqueza generó en otro tiempo y que, sin saber por qué, volvía la espalda a los bilbaínos, como si el caos y la decadencia fueran el paisaje en el que más a gusto discurrieran sus aguas. En 1986 la tasa de desempleo se elevó hasta un







Imágenes de la inundación de 1983

25 %. Durante algunos años, las márgenes de la ría se convirtieron en decorados fantasmales de pabellones y naves abandonados. Bilbao parecía un espectro.

El campo de actuación era amplísimo y a duras penas lograron sobreponerse a la dificultad de los primeros años. Quien no se desalentó fue Txomin Bereciartua, que con el convencimiento de que las buenas ideas en beneficio de los demás siempre se abren camino, consiguió mantener la ilusión de sus acompañantes.

²⁴ Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017



La Asociación Pedro Novia de Salcedo fue producto de un trabajo coral, de muchas y excelentes personas, pero sin la presencia y el aliento de Txomin nada se habría hecho²⁵



Durante los inicios, para realizar los estudios que permitieran conocer en qué lugares serían más necesarios los jóvenes recién licenciados, se acudió directamente a la opinión de socios expertos en cada materia. Desde el principio tuvieron clara la idea de profesionalizar la asociación siguiendo un modelo empresarial, pero al no disponer de capital propio dependían completamente del apovo económico de los socios, así como de las becas, ayudas y subvenciones. El problema fue que la actividad se disparó, llegando a atender más de cinco mil consultas de jóvenes al año, v comprobaron que su precaria estructura organizativa era inviable. Las primeras dificultades surgieron en el mismo momento de su nacimiento; las cuotas de los socios no alcanzaban a cubrir los gastos²⁶. En el año 1982 lograron enderezar algo la situación. Los ingresos ascendían a dos millones doscientas mil pesetas, de los cuales, una parte importante correspondía a una subvención del Gobierno Vasco. Txomin conocía a la directora de la juventud, Maite Saenz de Ocariz, procedente del escultismo, y su contacto facilitó que les concedieran los primeros recursos para trabajar a favor del empleo juvenil. Joseba Arregui, amigo de Kepa Rekakoetxea, también ayudó bastante desde su puesto de consejero de cultura de la misma institución²⁷. En el primer año de existencia de la asociación, el 60 % de las aportaciones provenían de los socios y el 40 % de las subvenciones de las instituciones, para cambiar la situación en el cuarto ejercicio a un 15 % de los socios y el 85 % restante de ingresos debidos a los trabajos realizados por encargo de los entes públicos, así

como de subvenciones del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y entidades financieras locales²⁸.

Uno de los primeros estudios realizados sobre la juventud vasca fue financiado por la Caja Laboral, y ampliamente difundido en los medios locales como Tribuna Vasca, La Gaceta del Norte, El Correo Español-El Pueblo Vasco y Deia. El trabajo titulado Actitudes políticas de los universitarios vascos fue dirigido por Germán Gómez-Tejedor, un joven sociólogo de la Universidad de Deusto, que contó con la ayuda de cuatro estudiantes, y entre ellos la futura directora de Novia Salcedo, Begoña Etxebarria, en la confección de las estadísticas y otros pormenores. Probablemente fue idea de Txomin poner a trabajar como voluntarios a los propios alumnos que acudían a solicitar la ayuda de la asociación. Era una forma de cubrir dos necesidades: sus servicios, por un lado, y la formación, junto con la experiencia laboral de los estudiantes, por otro. La intención de Novia Salcedo iba encaminada a romper ese círculo vicioso según el cual los recién licenciados no recibían una oportunidad de trabajo porque no tenían experiencia y sin trabajo no podían desarrollar su carrera laboral. De la misma forma, las becas de investigación que solicitaban para realizar los estudios e informes para la Administración pública facilitaron oportunidades a otros jóvenes, al tiempo que permitían financiar sus costes. Así actuaron también en Elhuvar²⁹. En este sentido puede decirse que fueron unos adelantados a su tiempo, auténticos pioneros.

El citado estudio sociológico elaborado en dos fases, una cuantitativa y otra cualitativa, cuyo cuestionario se distribuyó en los campus de las tres provincias vascas, entre una muestra superior a los mil jóvenes, incluía preguntas sobre actitudes políticas, identidad, intención de voto, valoración de líderes e instituciones y datos personales para la clasificación de las respuestas. Las conclusiones permitieron conocer cuáles eran las opiniones, intereses y las preocupaciones de la juventud en la época, manifestando las escasas expectativas de la mayoría respecto a los conocimientos adquiridos y su utilidad para adquirir un puesto en el mercado de trabajo.

²⁵ Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017

²⁶ Acta del 16 de enero de 1981

²⁷ Entrevista a Mikel Madariaga, 20 de noviembre de 2017

²⁸ Acta de la reunión de la Junta Directiva, 20 de diciembre de 1984. Informe de la evolución de los ingresos por años (1981-1984)

²⁹ Entrevista a Jon Arrieta, 24 de noviembre de 2017

A su vez, se han impartido charlas de para ello. orientación en escuelas de F.P.

3 - Formación complementaria
Se ha associado à jóvenes con respecto as
cursos de informática, cursillos específicos para cada especialidad, seminarios, bibliografía, visitas a ampresas, información sobre donde y como realizar prácticas, . . .

4 - Provectos, tesinas y tesis doctorales Se ha orientado sobre los proyectos, te sinas y tesis interesantes, departamentos y profesores que puedan dirigirlos, documentación necesaria,

5 - <u>Estudiar en el extranjero</u>
<u>Elaboración de una monografía relativa a</u>
Gran Bretaña con datos referidos al aistema educativo ingles, convalidaciones, inscripciones y formalidades a cumplir, gastos, alo jamientos, becas y ayudas, . . .

6 - Cursos de idiomas Se ha facilitado una amplia relación sobre cursos de euskera, ingles, frances,... que ofrezcan garantias de calidad. En los cursos a realizar en el extranjero

se ha intentado dirigir a los jóvenes hacia zonas no saturadas y donde el contacto con la población sea más facil

7 - Cultura v ocio Se han ofrecido diferentes y múltiples posibilidades para que el joven se forme, humana y culturalmente a un bajo coste. Como difusión informativa de este apartado, se publicó un boletín informativo con

una tirada de 5.000 ejemplares y con amplio eco en la prensa, realizandose al mismo tiempo seis programas de radio sobre este

En este apartado, se considera toda la información aportada sobre:

- Muestras culturales. Amplia relación de festivales, reuniones de jóvenes, etc., con programas y descuentos que se ofrecen

Alberques, residencias,... Relación de alberques, residencias, casas de labranza,... aportandose su reglamentación, precios y reservas. Resulta una alternativa vacacional a bajo coste.

Carnets internacionales. Carnets con los que obyener descuentos.

Viajes y estancias. Modalidades de escuento en viajes para jovenes, grupos, etc. que pueden llegar hasta

Campos de trabajo. Son trabajos de restauración, agricolas, socialea,... realizados por grupos de jóvenes. Cons tituyen una excelente oportunidad para contactar con jóvenes de otros países.

Intercambios, Relación de organismos que promueven intercambios culturales entre jovenes de diferentes paises.

8 - Trabajos temporales Au pair. Se ofrece una relacion de

organizaciones recomendades oficialmen

- Trabajos técnicos. En práticas para estudiantes de ingeniería, economía y medicina.

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

Otro dato arrojado por el estudio ponía de manifiesto el desencanto generalizado de los estudiantes hacia la actuación de los partidos políticos, así como sus escasas oportunidades de participación en el ejercicio de la política. El perfil medio del joven de los ochenta era el de una persona cuyos intereses diferían de los de la sociedad en su conjunto, reflejando cierto desánimo o frustración. El estudio también pulsaba su opinión sobre el uso de la violencia, su autodefinición en los ejes de planteamiento del nacionalismo vasco, la economía o el medio ambiente, cuestión esta última considerada de creciente interés por la mayoría de los estudiantes30.

El plan de gestión de 1983 reflejaba una actividad incesante llevada a cabo con tan solo un presupuesto cercano a los tres millones de pesetas que les permitió atender los servicios de información sobre becas, ayudas, premios y oposiciones en el extranjero, con una periodicidad mensual tanto en la prensa local como en los boletines informativos y en la radio. Además, se editaron tres informes sobre condiciones para la ampliación de los estudios en Gran Bretaña, Alemania y Francia, así como otro con información sobre cursos de idiomas subvencionados durante el verano y viajes en la Semana Santa con muestras culturales para jóvenes estudiantes.

Uno de los proyectos diseñados incluía la realización de varios estudios sobre salidas profesionales para el horizonte de 1990, con la realización de tesis doctorales y proyectos fin de carrera, así como otra información relacionada con gru-

pos de asociaciones juveniles internacionales de intercambio. El proyecto contemplaba la evaluación del alcance y seguimiento de esas becas mediante un análisis exhaustivo realizado por varios expertos sobre las experiencias de los jóvenes becados en el extranjero. Para la recogida de datos sobre cursos y becas, además de las salidas al extraniero, contaron con dos colaboradores estudiantes y un auxiliar administrativo, mientras que un doctor, junto con el grupo de profesionales universitarios, se ocu-

paría del asesoramiento sobre la ampliación de estudios de doctorado y posgrado³¹.

1. LA ASOCIACIÓN PEDRO NOVIA DE SALCEDO

57

En este año y a petición de la Administración pública vasca, Novia Salcedo colaboró en el primer libro blanco sobre el comportamiento de los jóvenes realizado con técnica de prospectiva sociológica. Este proyecto dio lugar a otro trabajo paralelo capaz de plasmar sus objetivos en ideas pragmáticas³². Con este fin se llevaron a cabo variedad de cursos, ciclos de conferencias, seminarios, coloquios y programas de investigación, destinados a patrocinar, fomentar y difundir entre la juventud las ideas y corrientes de pensamiento fundadas en el valor de cada persona, en la aplicación de los conocimientos de la técnica, así como en el cumplimiento de los deberes sociales y cívicos.

Un documento confirma que en 1984 la asociación Novia Salcedo tuvo ciento treinta apariciones en la prensa, cincuenta en la radio y seis mil ochocientas ocho consultas de estudiantes en busca de trabajo. Entre 1984 y 1985 se impartieron charlas en centros escolares: colegio Azkartza, ikastola Asti Leku, escuela profesional Txorierri, colegio Santa María de Portugalete, instituto Getxo III, instituto de Derio, instituto de Portugalete³³. Fue un trabajo ingente, con gran trascendencia social y mediática.

En los primeros años la tarea de la asociación creció exponencialmente gracias a la eficacia de su servicio de información. Trabajaban con un fichero formado por unas quinientas convocatorias de becas y ayudas, con sus requisitos e impresos de solicitudes extraídos de los Boletines Oficiales del Estado o de la provincia e información diversa sobre cursos y ayudas que permitieran estudiar o trabajar en el extranjero,

³⁰ Estudio realizado por las estudiantes Edurne Basoa, Begoña Etxebarria, Miren Ortega y Elena Pérez Medrano, bajo la dirección de Germán Gómez-

³¹ Proyecto plan de gestión Novia Salcedo, 1983

³² Borrador Libro blanco de la juventud elaborado por la asociación Novia Salcedo. Entrevista a Mikel Madariaga. 20 de noviembre de 2017

³³ Informe del 12 de junio de 1985

procedentes del Ministerio de Empleo y Asuntos Exteriores. Toda esta labor se realizaba manejando ingentes montañas de papel ya que todavía no había irrumpido la revolución de los ordenadores personales. La información se trataba manualmente, con recursos muy limitados. Como quiera que las convocatorias se repitieran año tras año, elaboraban unas fichas con los datos y fechas principales que los jóvenes podían consultar fácilmente, de forma que recuperaran la información cada vez que aparecía una nueva convocatoria. Los detalles de la del año anterior servían de claro referente para ellos.

Para que se comprenda mejor la penuria material de la asociación, basta decir que hasta finales de los ochenta no dispusieron de la primera fotocopiadora. Los estudiantes se llevaban los originales de la información para fotocopiarla en la Cámara de Comercio de Bilbao, situada a escasos metros de la sede, volviendo nuevamente para devolver la documentación que ayudara a otros estudiantes. Era un proceso de trabajo muy rudimentario, pero al no existir otro, no se echaba en falta otras herramientas de gestión más modernas. Lo poco que había gustaba y tenía gran éxito entre los alumnos porque la gente estaba tan perdida y con tal necesidad de orientación, que el goteo de consultas y peticiones no cesaba. La eficacia de este servicio, que crecía de año en año en volumen de usuarios, los alentaba a seguir trabajando con la ilusión de los comienzos. Ha quedado dicho que la amabilidad de Miren Asporosa concedió una doble esperanza a los jóvenes demandantes de trabajo. La entrega de la documentación acompañada de su sonrisa y de sus palabras de aliento era mucho más de lo que se podía esperar.

En mayo de 1984, Mikel Madariaga dejaba la dirección de la asociación, aconsejado por Txomin Bereciartua quien le hizo ver que, pese a que su dedicación era muy valiosa para Novia Salcedo, debía aspirar a desarrollar plenamente sus capacidades, asumiendo responsabilidades más importantes en otras empresas. Mikel se integró desde entonces en la gerencia del grupo Mondragón, sin dejar de estar vinculado como socio a Novia de Salcedo. Su tiempo como director fue un periodo de enorme enriquecimiento personal y profesional.

Cambio en la dirección y primera crisis

Tras la marcha de Mikel Madariaga en 1984, Luis Paulino Grandes, que trabajaba en la asociación desde septiembre de 1983, tomó las riendas de la dirección. Conocía el trabajo que desempeñaba la institución desde sus orígenes pues no en vano participó como invitado en su presentación. Luis Paulino era un joven médico recién licenciado, muy resolutivo y capaz, con una vocación de ayuda social muy marcada, que nunca había ejercido funciones de gerencia. Con anterioridad había realizado unas prácticas de medicina, de manera que en su primera experiencia profesional asumió la ingente tarea de gobernar el proyecto Novia Salcedo. Recuerda que se sintió recompensado al ver que con los documentos entregados muchos jóvenes esbozaban la sonrisa agradecida de una nueva esperanza³⁴.

La asociación lo pasó francamente mal. No había manera de que remitiera la crisis estructural ni de que la iniciada reconversión industrial diera alguna alegría. Si el tejido industrial no mejoraba, la asociación en lo económico, tampoco. Durante esos años tuvieron que hacer frente a dificultades financieras muy graves, que iban solventándose gracias a la imaginación y al trabajo mantenido por Mikel Madariaga, Jon Arrieta y Kepa Rekakoetxea, socios promotores, entre otros presentes en la Junta Directiva. Entre 1984 y 1988 recibieron ayudas de instituciones amigas como la Fundación Víctor Tapia y Dolores Sanz, así como de Cáritas diocesana de Bilbao. Sin ellos no hubieran sobrevivido. Txomin se acompañó entre otros de Juan Salbidegoitia, Juan Manuel Sinde, Alberto Subinas, José Luis Jiménez y Txikito Goitia, para que la realidad de la vida no se los llevara por delante³⁵.

³⁴ Entrevista a Luis Paulino Grandes en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

³⁵ Entrevista a Luis Paulino Grandes en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

En junio de 1986 se incorporó a la oficina Elisa Mena, por mediación de Txomin Bereciartua. Elisa era una joven portugaluja diplomada recientemente en la especialidad de Turismo por la Universidad de Deusto. Conoció a Txomin en 1982, cuatro años antes, desde que este se incorporara a la parroquia de Santa María en Portugalete. Elisa participaba en los grupos de fe de jóvenes del colegio Santa María de Portugalete, dirigido por los hermanos menesianos, que organizaban actividades bajo el amparo de la parroquia de Santa María. A partir de la llegada de Txomin iniciaron la expansión de la educación activa entre los jóvenes portugalujos. Obviaron el estilo y estética del movimiento scout, que en la parroquia no les permitieran emplear, aunque llevaron a cabo lo más sustantivo de esa organización cambiando los símbolos. Así construyeron el grupo Los Galeones, dirigido por Elisa Mena, al que a lo largo de los años se le unieron en formidable escuadra, tripulaciones de chicos y chicas para los que buscó. formó y animó mandos magníficos que los acompañaran en sus travesías, reuniones y campamentos. Fueron el último eslabón de la cadena de grupos scouts parroquiales iniciados por Txomin desde sus comienzos en Algorta. De alguna manera la labor desarrollada por Elisa en la parroquia de Portugalete fue la base sobre la que pilotó posteriormente su vida profesional en Novia de Salcedo, caminando desde ese momento en paralelo a la iniciativa de Txomin, a quien podría decirse que conoció tanto en su faceta de «cura de parroquia», como en la de profesional o «ciudadano que hace país», como Bereciartua se definió siempre a sí mismo³⁶.

Al finalizar sus estudios y tras las vacaciones de 1986, Txomin sugirió a Elisa Mena que colaborara en la edición de la revista de la asociación *Buenas Pistas*, para la que iban bien sus conocimientos de inglés y francés. Allí encontró al segundo equipo que puso en marcha la organización, dirigido por Luis Paulino Grandes, del cual dependían Juan María Gurruchaga, Ricardo Loza, que se encargaba de las labores administrativas, Sabino Elorduy-Zapaterietxe, de la gestión de las becas, y Miren Asporosa, encargada de orientar y atender a los jóvenes en la búsqueda de trabajo, pero que iba a dejar la colaboración activa con la asociación.

La llegada de Elisa a Novia Salcedo coincidió con la de Susana García Erauzkin, profesional administrativa procedente de Algorta, conocida también por Txomin. Al principio su colaboración fue de unas pocas horas al día, principalmente por las tardes, destinada a los trabajos de la revista que se editaba una vez al año, en colaboración con la Caja de Ahorros de Vizcaya y la Caja Laboral Euskadiko Kutxa. Parte de su labor consistió en incrementar la incipiente base de datos de ocupaciones laborables que ya tenía la asociación, mediante la incorporación de información expurgada de revistas a las que estaban suscritos y de otras fuentes conseguidas de empresas del País Vasco o de los propios boletines oficiales —cursos de idiomas, becas para ampliación de estudios, premios, bolsas de viaje, campos de trabajo, *au pairs* y actos culturales en el extraniero, etc.—.

Para entonces contaban con dos ordenadores personales que empleaban el lenguaje BASIC; todavía no había llegado el entorno de las ventanas y las carpetas con sus iconos y gráficos. Los datos se introducían perforando las primitivas tarjetas de papel acartonado y así comenzaron a trabajar, siempre desde una óptica de ayuda no retribuida, es decir, ajena a la reglamentación laboral, lo que determina en la remuneración el espíritu del voluntariado. Al cabo del año, cuando la revista estaba terminada, la asociación le entregaba unas diez mil pesetas, pero siempre que se consiguiera con su venta pagar antes a la imprenta y otros proveedores³⁷.

Por aquella época, avanzado 1986, Novia Salcedo seguía inmersa en complicadas deri-



Ejemplar de Buenas Pistas, 1986

vas económicas. Las escasas subvenciones recibidas, complemento de las cuotas de los socios, no alcanzaban a cubrir los gastos.

La Administración pública daba sus primeros pasos y asimilaba con dificultad que un grupo de personas decidiera remar en el mismo sentido en el que favorecer el trabajo de forma libre y voluntaria, por lo que las ayudas eran escasas. Las empresas, en crisis, no podían apoyar sus iniciativas por falta de medios. El modelo de negocio no era sostenible, de tal manera que las deudas, superiores a los tres millones de pesetas, llevaron al equipo gestor a plantear el abandono de sus funciones seis meses después.

Las pocas personas que estaban trabajando sin cobrar en julio de 1987 trasmitieron a Txomin que, aunque la idea era loable —no en vano allí estaban trabajando contra viento y marea—, no era viable con esa estructura y, con gran dolor de su corazón, abandonaron.

Txomin quedó solo y desolado. Se negaba a claudicar porque intuía que la asociación con el tiempo daría sus frutos, como así fue. Tras el abandono del director, Txomin consiguió reforzar aún más el compromiso de los socios para solucionar el débito y dar continuidad económica a su organización.

Juan Manuel Sinde recordaba que Txomin, como buen cura, lograba su implicación con el convencimiento de que había que salvar a los jóvenes, y predicaba el pasaje del evangelio: «Sed como los pájaros del campo que solo se preocupan de volar porque Dios proveerá». Al final, resultó ser cierto, pero hasta que se hizo realidad lo pasaron realmente mal. En los primeros años se estableció una enorme desproporción entre el objeto de la asociación, su carácter misionero y la falta de recursos³⁸.

Dispuesto a no rendirse, Txomin comenzó a buscar a la persona capaz de dirigir la organización. En julio de 1987 encontró en Begoña Etxebarria, la persona más idónea para hacerse cargo de la gerencia y lanzar su idea al futuro.

La llegada de Begoña Etxebarria. Un nuevo impulso

La relación de Begoña Etxebarria y Txomin Bereciartua se remontaba al nacimiento de la primera en 1962 y a su bautismo en la parroquia de San Ignacio de Algorta, templo en el que Txomin trabajaba como coadjutor. Los padres de Etxebarria y Bereciartua trabaron una intensa amistad desde que este llegara al barrio en 1956. Desde entonces Txomin siempre estuvo presente en las reuniones familiares de sus nuevos amigos, especialmente en los que la alegría y el jolgorio son consecuencia de sucesos importantes de la vida, como los bautizos, las primeras comuniones de los niños, los esponsales y otras celebraciones en las que invitar a los demás, a los buenos amigos, es parte de la dicha de los anfitriones.

Por este motivo tan sólido Begoña conocía la obra de Txomin. Por otra parte, Etxebarria compartía igualmente la preocupación de Bereciartua sobre la miseria laboral en el futuro de los jóvenes desde que ingresó como estudiante en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Deusto, en el ocaso de los años setenta. Además, mientras estudiaba la carrera de Ciencias Políticas y Sociología, en Deusto de 1979 a 1984, participó en el informe sociológico dirigido por Germán Gómez-Tejedor en 1981, por encargo de Novia Salcedo. El ambiente de profunda crisis industrial que sumía a la ciudad en los años ochenta se palpaba desde su propia Facultad de Sociología en Deusto. Los profesionales eran plenamente conscientes de la situación, así como de las dificultades que presentaban los jóvenes en el acceso al mercado laboral, sin embargo, no existían canales estructurados de acción, a pesar de que la Facultad de Sociología era un lugar de vanguardia desde el ámbito académico

³⁸ Entrevista a Juan Manuel Sinde en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

Txomin, en sus memorias cita: «La marcha de Pau-

lino me deió solo ante el

peligro. ¿Qué podía hacer?

¿Cómo buscar a alguien

que dirigiera la oficina? Dando vueltas v más vuel-

tas a la cosa pensé en

ofrecer la dirección a una

hermana de Begoña v fui

a hablar con ella en casa de sus padres. Estando allí

pasó Begoña y le pregunté

en qué estaba trabajando y

me contestó que era soció-

loga y acababa de terminar un trabajo creo que para

el Gobierno Vasco. Le pre-

gunté entonces: Si ahora

estás sin trabajo, ¿querrías

ser la directora de mi fundación Novia Salcedo? Ella

contestó que sí v vo di gra-

cias a la Virgen de Begoña

y a toda la corte celestial

porque con ese su 'sí' había hecho luz en la negrura».

en la denuncia de la ausencia de trabajo. Muchos de sus profesores provenían del mundo del pensamiento y se habían formado en las tesis modernas y pragmáticas de las mejores universidades alemanas. El decano, Francisco Garmendia (1946-2015), ostentó más adelante un cargo de alta responsabilidad política en el Gobierno Vasco. Otro destacado profesor del Claustro era Rafael Belda, importante hombre en la diócesis de Bilbao, con una gran vocación social.

En su época de estudiante Begoña Etxebarria se mantuvo activa en diversos proyectos de contenido sociológico, pero no fue suficiente para encontrar trabajo al finalizar sus estudios. Fue una más de las integrantes del paro juvenil, como la mayoría de sus compañeros, y decidió encauzar su vida por otros derroteros.

En 1987 nació su hija mayor. Cuando la recién llegada al mundo cumplió seis meses, un buen día Txomin apareció en su casa y le preguntó con su despreocupada espontaneidad, sin disquisiciones: «¿Qué haces? ¿En qué ocupas tu vida?». Begoña sabía que Txomin siempre andaba buscando gente para involucrarla en alguno de los proyectos que tuviera in mente. Él mismo bromea diciendo que era como el capitán Araña, capaz de embarcar a los demás mientras él se quedaba en tierra. Pero quienes lo trataron sabían que su banderín de enganche siempre fue su ilusión por transmitir iniciativas y contagiar sueños en forma de tareas a favor de los demás. Begoña le contestó que estaba centrada en ser madre, ocupación que desde siempre ha llevado mucho tiempo, y en aprender euskera. Medio segundo después, y ajeno a la respuesta de Begoña que abarcaba la total dedicación de su jornada, Txomin le hizo ver que buscaba alguien combativo, insistente y trabajador, dispuesto a retomar la marcha de la asociación tras afrontar la dimisión del anterior equipo gestor³⁹.

Begoña con el gesto de su semblante hizo ver a su amigo que no había entendido su evidente respuesta anterior, al mismo tiempo que en su interior reconocía que la invitación era apasionante. Conocía la labor que realizaba la asociación y el éxito y la repercusión que estaba teniendo entre los jóvenes. Ella era una recién licenciada en situación de desempleo y la idea de dar forma a un proyecto social de tal envergadu-

Begoña era una recién llegada al mundo laboral. Anteriormente estuvo integrada en un equipo de investigadores contratados por el Gobierno Vasco para participar en un estudio financiado por el Fondo Social Europeo, dirigido por Juan Cabasés, del Departamento de Sanidad, consistente en analizar el impacto que la ausencia de empleo en diversas áreas causaba en la salud de los jóvenes. Se trataba de un proyecto interdisciplinar de la Universidad del País Vasco⁴¹. Era evidente que existía una preocupación por el desempleo en la sociedad vasca y sus instituciones públicas y privadas trataban de paliarlo como pudieran, pero no existía ningún programa tan práctico y con tanta incidencia, tan dirigido a la totalidad de los jóvenes, como el de la asociación creada por Txomin. Esa fue quizá la principal novedad de Novia Salcedo, en contraste con iniciativas ya existentes desde otros ámbitos sociales.

Una de ellas era la dirigida por el jesuita Luis Bernaola Churruca, desde las aulas de la Universidad Comercial de Deusto.

ra la captó de lleno, así que, consciente de que debería confiar a otra persona el cuidado de su hija, aceptó esa oportunidad y se enroló en la aventura. El proyecto liderado por Txomin incidía en la solución de un problema social gravísimo latente en la sociedad y su implicación constituía una oportunidad inmejorable para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera. Por otra parte, su amistad con Txomin la obligaba a responder con doble esfuerzo a la confianza que depositaba en su persona. Su marido, Luis Ángel Gómez, conocido por todos como Kankel, la apoyó para facilitar su inmediata incorporación al mundo laboral. Desde entonces no ha dejado de trabajar⁴⁰.

³⁹ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

⁴⁰ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

⁴¹ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

Su máximo exponente, conocido como el padre Bernaola, instruyó a buena parte de los hombres que con el tiempo lideraron las principales empresas españolas. Natural de Markina, Bernaola había ingresado en la orden ignaciana en 1931 con veintiocho años y ocho más tarde empezaba su larga carrera docente desde la dirección de la Comercial de Deusto, entre los años 1941–1973. Bernaola y su Claustro formaron las cabezas y la voluntad de quienes habrían de gobernar en gran medida el futuro económico de España.

Por otra parte, el Opus Dei, aunque con menor incidencia que los primeros, intentaba llevar a la práctica el mismo programa educativo. Contaba con la colaboración muy activa de sus miembros, laicos en su mayoría, algunos de notorio prestigio en el mundo profesional. En Bilbao regentaban un piso y un colegio mayor de estudiantes, al igual que hacía la Universidad de Deusto, pero su objeto primordial no era el que sus alumnos encontraran trabajo, sino más bien la formación que los jóvenes estudiantes deberían tener para cristianizar la sociedad. Muchos de estos chicos en edad bachiller eran canalizados a la Universidad de Deusto o de Navarra, dependiendo de quién partiera la recomendación.

Unos y otros encauzaban sus acciones a un selecto y exclusivo público porque consideraban que era más eficaz formar las cabezas de los mejores para que estas, con el tiempo, hicieran lo mismo con sus subordinados, actitud que, en términos económicos, pudiera asemejarse a la economía de escala. La cuestión es que esta estrategia dejaba fuera de los circuitos de la información a gran parte de los estudiantes. Este hueco fue cubierto con gran eficacia por la Asociación Pedro Novia de Salcedo, aunque desde otro ámbito de la formación.

Cuando Begoña Etxebarria se incorporó a Novia Salcedo, en junio de 1987, su personal había mermado notablemente. Solo quedaban Susana García Erauzkin, administrativa que abandonó el proyecto por razones personales poco tiempo después, y Elisa Mena, quien inasequible al desaliento, seguía adelante con la revista, al mismo tiempo que trataba de impulsar el lanzamiento de los estudios de posgrado en el extranjero. Acababa de rechazar una atractiva oferta laboral de Mikel Madariaga, con motivo de la apertura del primer establecimiento de la cooperativa Eroski en La Avan-

zada de Leioa, donde se ubicaría la agencia de viajes que le proponía dirigir. Con algunas dudas al respecto, finalmente Elisa decidió apostar por Novia Salcedo, proyecto cuya construcción era desde su punto de vista una aventura más apasionante⁴².

Por mediación de Begoña Etxebarria ingresó en la asociación Begoña Arbaiza, quince años mayor que ella. Habían coincidido en la carrera de Sociología, segunda titulación de Arbaiza. Su amistad también era fruto de una colaboración profesional con el sociólogo Javier Yarza, entonces marido de Begoña Arbaiza, en el gabinete de prospectiva sociológica del Gobierno Vasco, en la confección de un estudio sociológico sobre la abstención de la ciudadanía en las elecciones en el País Vasco, dirigido por el catedrático emérito de Sociología, José Ignacio Ruiz Olabuenaga, uno de los impulsores de la Facultad de Sociología de la Universidad de Deusto. Fruto de esta relación profesional llegó a Novia Salcedo Begoña Arbaiza. Había estudiado Turismo como primera titulación trabajando como secretaria de dirección primero y en una editorial después. Aportaba una experiencia laboral que las demás, en términos generales, no tenían, de forma que se convirtió en un firme apoyo y lograron un gran entendimiento en poco tiempo⁴³.

Begoña Etxebarria fue la primera directora oficialmente vinculada de forma laboral con la asociación a jornada completa. Sus predecesores asumieron el cargo como una actividad de voluntariado durante los primeros años de su práctica profesional. En el caso de Etxebarria posiblemente ayudara que su perfil de socióloga encajara en el proyecto como anillo al dedo, aunque también tuvo su impronta en la mente del creador el deseo de profesionalizar la organización confiriendo un nuevo rumbo a la entidad.

Fue un momento clave para Novia Salcedo. Txomin y sus socios entendieron que no era suficiente con la dedicación voluntaria. La subsistencia del proyecto exigía apostar decididamente por la profesionalización del equipo y los servicios ofrecidos. Begoña Arbaiza se incorporó con contrato laboral, aunque la asociación siguió contando con colaboradoras temporales, como fue el caso de Elisa Mena, durante una temporada más. Es decir, los puestos laborales se creaban cuando el volumen de trabajo y los

⁴² Entrevista a Elisa Mena. 1 de febrero de 2018

⁴³ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

ingresos lo justificaban. Un año más tarde, Elisa Mena fue acogida con un contrato de mínima presencia en cuanto a las horas, igual que el de Begoña Arbaiza.

A sus veinticinco años y sin una experiencia profesional previa, Begoña Etxebarria se encontró con unos socios a los que no conocía y un presidente entusiasta en la sombra, es decir, una persona de gran apoyo que no estaba físicamente presente las veinticuatro horas del día⁴⁴. De entrada, había que hacer frente a un déficit de tres millones de pesetas, así que el principal esfuerzo del nuevo equipo gestor se dirigió a garantizar la viabilidad del negocio.

Con la llegada de Begoña Etxebarria la asociación tomó un impulso inédito. Asumió el proyecto como propio y consiguió darle forma en un momento crítico para su continuidad⁴⁵. Hizo ver a las pocas personas que permanecían allí, todas mujeres, que el futuro de Novia Salcedo dependería de su ilusión por inventar, crear proyectos nuevos y eficientes para ayudar a la gente. La Junta, como mucho, propondría algunos objetivos generales, pero su consecución únicamente dependería de la calidad de cuanto ellas llevaran a cabo⁴⁶.

Begoña también demostró una actitud práctica. Nada más incorporarse se hizo con una brocha y un cubo de pintura para dar a la oficina un aire renovado, atractivo y juvenil. Enseguida destacó su energía, su convencimiento para trasmitir a todos la necesidad de aprender y de no asustarse ante nada, así como una virtuosa capacidad para no sucumbir al desánimo.

No sabían nada sobre gestión empresarial, balances económicos, proyectos por objetivos, sectorialización de la producción y otro conjunto de contenidos, casi siempre útiles y completamente desconocidos por su equipo, que era necesario asimilaran poco a poco. Por este motivo, varios socios con gran experiencia en sus respectivos mundos empresariales acompañaron y explicaron cómo debían actuar.

Uno de ellos fue José Luis Jiménez, persona clave en los inicios profesionales de la nueva dirección. Los ayudó a realizar un plan de gestión y viabilidad para corregir la cuenta de explotación. Los conocimientos transmitidos y especialmente la ilusión, junto con el convencimiento de ser capaces de construir un gran proyecto, fueron definitivos para enderezar la vida empresarial de la asociación.

Aquella generación, sin saber que su apuesta se mantendría en pie cuarenta años después, se empleó a fondo para anclar los sólidos cimientos de su aventura.



Comida verano, 1988-1989. Txomin Bereciartua con Begoña Etxebarria y Begoña Arbaiza, entre otros

Begoña Etxebarria destacó por la brillantez en el desempeño de sus responsabilidades. El ingenio y la suerte, junto con la incansable labor desarrollada por el equipo anterior, fueron la base del éxito. En primer lugar, se acordó prioritario pagar la deuda que la asociación había contraído con los anteriores gestores liquidando en su totalidad los atrasos. Para ello abordaron un proceso de profesionalización del proyecto encaminado a cambiar la naturaleza de sus ingresos. Las subvenciones estaban muy bien, pero eran volubles, por eso se apostó por la prestación remunerada de sus servicios profesionales. Se apoyaron en su principal activo, los muchos jóvenes que acudían diariamente a la oficina; eran una carta excelente de presentación, además de constituir el impulso y la fuerza necesarios para seguir llamando a otras puertas. Txomin era un aliento constante. Sabía moverse bien y encontrar las necesidades de los demás, en este caso de las empresas, gracias a su amplia red de contactos, fruto de años de trabajo en su labor por formar a multitud de jóvenes en distintas parroquias.

⁴⁴ Entrevista a Begoña Etxebarria, en Angulo, C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao, diciembre de 2007

⁴⁵ Entrevista a Begoña Ocio en Angulo C. Documento: Los promotores del proyecto. Entrevistas de la memoria Novia Salcedo. Bilbao. diciembre de 2007

⁴⁶ Entrevista a Elisa Mena. 1 de febrero de 2018

Un nuevo rumbo para la asociación

En esa búsqueda por alcanzar mayores cotas de autofinanciación iniciaron su apertura a convenios y colaboraciones con otras entidades marcando el rumbo de la nueva asociación. En 1988 exploraron la conveniencia de ofrecer otras actividades de información y orientación al empleo desde el propio campus universitario y ese contacto los llevó a firmar un convenio con la Universidad del País Vasco para asumir la gestión en la búsqueda de alojamiento a sus estudiantes, ayudando a más de setecientos en su primer año, entre los campus de Bilbao y Vitoria-Gasteiz⁴⁷.

Retomando las primeras actividades, decidieron mantener la labor de los servicios de información que se venía realizando, pero se dieron cuenta de que era necesario implementar nuevas propuestas, de forma tal que terminaran de cerrar el círculo de su actuación sin perder el contacto con la gente a la que ayudaban. La UPV/EHU regaló a la asociación una fotocopiadora que iban a tirar a la basura y la asociación la empleó durante muchos años más para poder entregar los documentos que demandaban los estudiantes en búsqueda de alojamiento. Por iniciativa de Begoña comenzaron a cobrar un precio testimonial por las fotocopias con la información solicitada por los jóvenes, porque el equipo anterior no lo hacía; fue un primer paso. Hasta entonces su misión concluía en ese punto, pero antes de proveer la información era necesario buscarla y en ese ejercicio de reflexión por la sostenibilidad de su proyecto descubrieron la conveniencia de convertir la gestión de la comunicación gratuita en un ingreso recurrente.

En paralelo, casi una década después de que Novia Salcedo apostara por el empleo juvenil, el Ayuntamiento de Bilbao, cuya área de la juventud era entonces inexistente, decidió crear y dotar de recursos económicos un servicio público de información en

47 Plan de gestión de Novia Salcedo, 1989

competencia con la asociación. Esa amenaza se convirtió en oportunidad para el equipo de Begoña Etxebarria al identificar acertadamente la posibilidad de plantear una colaboración público-privada en lugar de percibir subvenciones a fondo perdido de esa parte institucional. Se presentaron al concurso público, lo ganaron, y en 1989 asumieron el encargo de dirigir la oficina de información juvenil del Ayuntamiento de Bilbao. A través de Josu Abaunza convinieron con el consistorio la concesión a los jóvenes bilbaínos de la información que demandaban. Ese momento marcó una referencia en sus actuaciones señalando claramente el camino que debían seguir: prestar directamente los servicios colaborando con la Administración pública, en lugar de recibir subvenciones. Podría decirse, por tanto, que la entrega de la información fue una de las primeras líneas de negocio de Novia Salcedo. Su gran aportación fue encontrar en la juventud esa necesidad de conocer y suplir con su presencia lo que otros no podían realizar, quizá porque entonces se dedicaban a otras cosas.

Poco después Novia Salcedo ganó el concurso para cubrir el servicio de la juventud en otros ayuntamientos como el de Basauri y Santurtzi, entre otros. La asociación disponía de esa información y los ayuntamientos y otros entes públicos, no. Para atender estas oficinas, los ayuntamientos a veces enviaban a becarios localizados en sus bolsas de trabajo o en sus entornos. Ese fue el caso de Nekane Alonso, procedente de Bilbao, hoy teniente de alcalde en el ayuntamiento de esa ciudad. Otra colaboradora joven de esa época en el servicio de información fue Arantza Bereciartua, sobrina de Txomin. Argiñe Soloeta y Amaia Álava se encargaron de las charlas de orientación que empezaron a impartirse en distintos centros escolares; Pilar Olaizola, de la traducción al euskera de algunos textos y Gonzalo Bereciartua, sobrino de Txomin, de actualizar la contabilidad⁴⁸. Para la atención de estos servicios Novia Salcedo también contaba con los jóvenes que acudían a la convocatoria de becas remuneradas para realizar prácticas por un año. Si la persona realizaba bien su trabajo, buscaban su encaje pro-

⁴⁸ Informe sobre la marcha de la oficina, 26 de octubre de 1987. Acta de la asamblea general del 14 de marzo de 1988. Asisten: Adolfo Arejita, Humberto Astibia, Txomin Bereciartua, Iosu Bilbao, Luis Paulino Grandes, Pedro Gurrutxaga, Juan M. Madariaga, Mikel Madariaga, Kepa Rekakoetxea, Juan Manuel Sinde, Begoña Ocio, Joseba Uriarte, Begoña Etxebarria y Juan Mari Gurrutxaga

fesional en Novia Salcedo. Este ha sido el modus operandi de la casa durante muchos años; formar a los becarios y si eran idóneos y había trabajo para ellos se quedaban en la asociación⁴⁹. Prácticamente el equipo actual de la fundación inició su andadura profesional en la organización a través de una beca de prácticas. La mayoría de las empresas hoy actúan de esta manera en sus procesos de incorporación de nuevos empleados, ya que es una buena forma de ver cómo funciona la persona antes de convenir un contrato laboral, pero a finales de los ochenta no era una práctica común.

El plan de gestión del ejercicio de 1989 incidía en la línea de gestión emprendida, esto es, la prestación de servicios remunerados como única forma de garantizar la supervivencia de la institución, fijando como objetivo cubrir el 80 % del presupuesto anual mediante contratos mercantiles en campos de acción nuevos. Era necesario emprender, abrir caminos en la dirección trazada por los pioneros desde el principio. En el ánimo fundacional estaba muy presente la tarea de abordar estudios de investigación capaces de proporcionar las bases culturales y científicas a sus actividades; la idea de ser faro y actuar con los jóvenes; en definitiva, el triple nivel integrado por las personas, las organizaciones y la sociedad, que guía las acciones del equipo actual⁵⁰.

Dentro de la línea de ampliación de servicios se propusieron actividades y seminarios especializados dirigidos a estudiantes de último año de carrera y licenciados: publicar cursos de técnicas de estudio sociológico sobre la situación laboral de las mujeres en el área de la juventud o elaborar un catálogo sobre posibilidades educativas en Gipuzkoa. Para la realización de estos trabajos, a la contratación a jornada completa de Elisa Mena se sumaron las colaboraciones temporales de las licenciadas en Sociología, Ana María Reca y María José Sierra, así como las psicólogas Miren Ortega y Elisabete Iturregui. Las últimas desarrollaron posteriormente su carrera profesional en el Gobierno Vasco y en Tecnalia, respectivamente⁵¹.



Presencia de la asociación en las primeras ferias de empleo. En la imagen, Elisa Mena y Susana García Erauzkin

En 1989 aceptaron el proyecto de la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País, por encargo de la profesora de Historia en la Universidad de Deusto, Ma Ángeles Larrea, consistente en realizar un estudio comparado sobre la formación profesional en Europa, según una serie de parámetros y en el horizonte del año 2000. Para ese estudio se sumó a Novia Salcedo Mónica Muñoz, licenciada en Periodismo, que tras permanecer un año en EE. UU. con su familia cubanoamericana, aprendiendo inglés, había cursado el máster de Relaciones Europeas en la Universidad de Deusto. Conocía Novia Salcedo muy vagamente a través de alguna revista que cayó en sus manos en la universidad. El proyecto la atrajo desde el primer momento pues estaba todo por hacer y veía una clara oportunidad de aprender y crecer como profesional. Comenzó como becaria, sabía escribir a máquina, pero en su vida había visto un ordenador. El primer día le dijeron: «El del fondo es tu ordenador y se enciende con este botón». Fue el inicio de una aventura apasionante que aún hoy perdura. Desde entonces no ha dejado de aprender y afrontar retos, uno detrás de otro⁵².

⁴⁹ Entrevista a Elisa Mena. 1 de febrero de 2018

⁵⁰ Acta fundacional. Declaración de voluntades para la creación de una asociación formulada por sus fundadores, 18 de diciembre de 1980. Objetivos de la Asociación Cultural Pedro Novia de Salcedo. Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

⁵¹ Plan de gestión de Novia Salcedo, 1989

⁵² Reflexión sobre Novia Salcedo, Mónica Muñoz, 28 de abril de 2018

La incorporación de profesionales a Novia Salcedo no hizo que desapareciera el carácter misionero de los inicios. Cumplidos diez años desde su creación. la organización era una realidad asentada, gracias tanto al esfuerzo voluntario de sus fundadores como al peculiar equipo de profesionales que se iban uniendo al provecto espontáneamente, atraídos por Txomin, mientras Begoña Etxebarria buscaba como podía su implementación y encaje laboral, cuando era factible. El 6 de febrero de 1989. Etxebarria fue nombrada con 27 años representante legal de la Asociación Pedro Novia de Salcedo, tras adoptar la Junta el acuerdo de concederle plenos

poderes⁵⁵.

Al mismo tiempo se abordó otro estudio por encargo del Ayuntamiento de Bilbao sobre la situación sociolaboral de la mujer en la ciudad. Todos colaboraban durante su ejecución, incluso el propio Txomin, tanto en las revisiones bibliográficas y en la documentación como en su redacción, en una época en la que no se contaba con la facilidad del acceso a la información existente en la actualidad a través de internet, entre otras razones, porque su uso en el ámbito de la investigación era aún muy reducido⁵³. El seguimiento y apoyo a estos trabajos por parte del equipo gestor fue constante pues sabían que había mucho en juego.

Por aquella época, la Caja Laboral, y más tarde también Kutxa Vital y Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), financiaban la elaboración del cartel y un folleto con la información de las convocatorias de interés para los universitarios, que colocaban y distribuían por los campus. Para estos trabajos se contaba con la ayuda de los estudiantes de la bolsa de trabajo, pero en la mayoría de las ocasiones era el propio equipo gestor quien se encargaba de esta labor acudiendo a pegar los carteles de campus en campus con su propio coche, como recordaba Elisa⁵⁴. La ausencia de dinero la suplieron con unos equipos humanos perfectamente complementados

En los albores de los noventa la asociación encaraba una nueva etapa.

- 53 Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017
- 54 Entrevista a Elisa Mena. 1 de febrero de 2018
- 55 Certificado de Mikel Madariaga por el que el 6 de febrero de 1989, reunida la Junta Directiva de la Asociación Pedro Novia de Salcedo adopta el acuerdo de delegar en la directora gerente Begoña Etxebarria Madariaga las funciones de representante legal de la asociación



BUENAS PISTAS

novia salcedo

Penersante Perce. 10 - 1.º della. Tatelle. 444 Cl CS-18-Ett FAO-1

Premios

becas "JUAN MARCH"

- La Fundación Juan March ha convocado para el custrierio 1931-84 sus becas en el extranjoro y Espalia para la tornación de especialistas. La matedia 1.º BIOLOGIA MOLECULAR Y SUS AMUCACIONES 2.º AUTONOMIAS TERRITORIALES. 3.º ESTUDIOS EMPLIANOS
- RELACION DE ASPECTOS QUE DEBERA REFLEJAR LA MEMORIA DEL TRABAJO PROPUESTO
- Enurciado del tenta, nespecificado our precisión.
 Sucina exposición del estado actual del tense etjeto del trabajo.
 Buestado actual del tense etjeto del trabajo.
 Bestafodo actual del tense etjeto del trabajo.
 Bestafodo actual esperan obtenen y metiodo.
 Medico de que se dispone para realizar el trabajo.
 Porreccio del trabajo e realizar el trabajo.

becas para ampliación de estudios

- El 20 de noviembre titualizará la admissión de solicitudes de graduados superiores que dessen optar por las becas de dies meses de dessolio y una cuantia de 6,000 cruselros sus evecados al solidarem besolutios a travels de su embajado en Madro.
- 8 El 25 de noviembre se cerrará el plazo de presentación de solicitudes de licenciados con tenina y visculados directamente a una facultad, así como de licenciados en medidicion y seam MLEA, que concede el gobierno francés pera realizar estudios técnicos, científicos y refetos en Francés.
- W El 20 de noviembre es la focha limite para admitir candidatos a las beças de estudios
- científicos que se desarrollarén en los Centros Maz-Plauck de Afermania Cocidental. Las solicitudes se haries e través del C.S.L.C. B 15 de noviembre terminar el plauce de solicitudes de Bionclades interesados en tra-hajar en Laboratorica Espuides a través de las beces que concede la Dirección Gene-ral de Politya Centifica.

becas de investigación

- El 30 de soviembre se corrará el plazo de solicitud de becas para Medicias cada al Trabajo que por un valor de 330,000 pesetas concede la «Fundación Ma La duración es de 7 massas.
- La Beca «Andre Mayer» que concode la FAO a graduados superiores en eco lienen una duración máxima de 30 meses con ana dotación de 700 a 1,000 \$ si \$e ha de pedir a través del quélerno de la nación del solidinante.
- «Eusko Baskontza», en su beca «José Miguel de Barandlarán», concede 2.4 pesetas para investigar la etnologia del Paía Vasco. U plazo de admisión de tudes estará ablerto hasta el 31 de dicienhes de 1982.

CAJA LABORA Euskadiko Kutxa

bolsas de viajes

auxiliares de conversación

El 24 de Febrero termino la admissión de solicitudes para las "Plazas de Auxiliares de Conventación" que el Ministerio de Azuntos Exteriores ha convecada para el curso 1983-84.

PRANCIA: 210 plusus para Ldo. a 5º Filol. francesa y etros Ldos. y profesores de EGB. Datación: 3.615 F. F./mes.

IRLANDA: 5 plazes pera Ldo. Filel. inglesa y elres

* ITALIA: 7 plazos para Ldo. o 5º Filel. Italiano, De-tación: 459.000 liras mes.

REINO UNIDO: 170 plazas para Ldo. a 5º Filol. ingle

ALEMANIA: 17 plezes pere Ldo. o 5º Filol. germoni

europa

BUENAS

PISTAS

BUENAS PISTAS

novia salaeda Linericiade Pops, 10 - 1.9 cons. Telefis. 444 0f 06-06-09-09-09-07

becas para la ampliación de __becas para tesis doctorales__ estudios y la investigación

- El 25 de marzo termino la admisión de solicitudes para las "Becas de Tesis Doctoroles" que ha convocado la Diputación foral DEL SEÑORIO DE VIZCAYA, pora el cursa 1982-84. Les condidatos han de ser graduados uni-
- counting Entre 500.000 y 600.000 ples anvales
- El BANCO DE ESPAÑA convoca 20 becas para pest-graduedes sobre "Historia Económica" y zconomica. Aplicada". El pluzo de solicitud finaliza el 15 de abril
- Psicologia cuantia: 600.000 ptos, anvales
 - Dichos estudios podrán ser realizados en al lugar elegido por el condidato y la dura-Curriculum Vitae y Expediente Acad

La detación es de 30.000 - 45.000 ptos.

L CAJA DE AHORROS VIZCAINA CONVOCA

· Literatura y Filologia

__ becas en el extraniero __

___ cursos de verano

_ bolsas de viaje _

El M.º de Educación y Ciencia ofrece balsas de viaje

REPUBLICA DEMOCRATICA ALEMANA

requisitos: ser funcionario docente plazo de solicitud: 1 de Junio de 1983

novia salcedo

Gasteriaren Gorspenerako Elkartea Asociación para la Promoción de la Juventud Ucesciasi Peza, 15 - 1.º deta Teldis. 444 01 05-55 DIANO-11

iko Kutxa

extranjero_ EL COMITE CONJUNTO HISPANO-NOR-TEAMERICANO CONVOCA:

Bacas Postdoctorales de Investigació Es indispensable ser Doctor y dominar a idioma inglés. La dotoción es de 1.200 a 1.800 S mes, más viaje y motricula:

- Becos de Ampliación de Estudios
- AUSTRIA: 2 plazas para Ldo. a 5º Filol. germánica y otros Ldos. Defación: 8.200 chelines aus-BELGICA: 3 plazas para Ldo. o 5° Filol. francesa y
 - Becas de Ampliación de Estudios en Ciencias Puras y Aplicadas.

 - Período de disfrute para las tres becas e de Setiembre 1983 a Agosto de 1984.
 - El Plazo de Solicitud finaliza el 1-3-1983 LA DIRECCION GENERAL DE RELACIONES ETURALES DEL MINISTERIO DE ASUNTOS TERIORES CONVOCA:

Se admiten solicitudes hasta el 1-3-83

La dotación será de 5.000-6.500 chelin

bolsa

. EL GOSIERNO VASCO conver belses para gastos de desplatamier to y asistencia a convenciones congretos, científicos y técnicos, de tinados a profesores universitarios investigadores adscritos a la unive sidad y contros de investigación de

Las solicitades han de presentar-se, al menos, con 30 dios de antela-ción, a la fecha de iniciación de la Convención o Congreso, que habrá de tener lugar a la larga del año 1923.

premio_

- Premio de innoveción y experiencias, detada con 500.000 ptos Premio de Breviarios de Educación, detado con 300.000 ptos
- Los trabajos deberán ser ináditos, valorándose también tanto su in terés docente como su capacidad de divulgación de experiencias, cono cimientos y temas aducativos.

El plaza de presentación finalizará el 31 de mayo de 1983.





de perfeccionamient durante 3 semanas.



De asociación a fundación. Novia Salcedo se consolida



La disolución de la asociación y la creación de Unesco Etxea

El año 1990 marcó el final de la asociación al mutar su figura jurídica a una más acorde con los trabajos que realizaba para la sociedad. El momento era favorable al cambio porque al asumir el Gobierno Vasco, por vía de la transferencia administrativa, el control sobre las fundaciones radicadas en la autonomía, esta redujo para esas organizaciones las exigencias respecto al capital institucional con el que debían contar estas entidades de interés público⁵⁶.

La decisión de convertirse en fundación se tomó una vez más gracias a la visión de Bericiartua, quien advirtió desde el principio la idoneidad del cambio derivado de su convencimiento sobre la necesaria independencia de enfoques coyunturales de tipo político, social o religioso que debía imperar en la entidad. Por encima de las mentalidades personales e ideologías, Txomin buscaba incorporar al proyecto a un grupo de personas capaces de abrir al exterior el objeto de la fundación ya que era consciente de que, por un lado, se mejoraba su imagen corporativa y, por otro, se agilizaba la gestión al no depender del visto bueno de un número tan elevado de socios que no siempre era fácil aunar y reunir. La nueva figura se pensaba facilitaría el criterio de independencia y libertad de acción.

56 Real Decreto 840/1985, de 8 de mayo, sobre traspaso de servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma del País Vasco en materia de Fundaciones docentes (BOE, 7 de junio de 1985)

Para llevar a cabo la transformación el equipo gestor planteó a los socios en la asamblea general el paso de asociación a fundación, figura jurídica más ágil y más idónea para el ejercicio de su actividad y los socios aprobaron la autodisolución de la Asamblea y la constitución de Novia Salcedo Fundación.

Pero las fundaciones se dirigen por un Patronato compuesto por unos pocos miembros y no admiten la figura jurídica del socio, por lo que se tuvieron que plantear qué hacer con un grupo tan cohesionado y entregado como el de los socios de la asociación Novia Salcedo. Recordando las conversaciones mantenidas en el origen de la asociación con el amigo Félix Martí, director del Centro Unesco de Cataluña, pensaron en la creación de un centro similar en el País Vasco, en torno a cuyo proyecto decidieron aglutinarse los socios de la extinta asociación. Jon Arrieta y Elena Sierra presentaron en Barcelona esta iniciativa a Federico Mayor Zaragoza, director general de la Unesco, quien dio su plácet y se erigieron en Asamblea Constituyente como Asociación de Amigos de la Unesco País Vasco⁵⁷.

La mayoría de los socios se incorporó a la Asociación de Amigos de la Unesco—más adelante denominada Unesco Etxea—, para la que se designó presidente a Jon Arrieta, figura clave y puente entre ambas instituciones.

Resultó decisiva en su desarrollo y promoción la ayuda de Novia Salcedo, cuya oficina de Alameda de Urquijo fue sede de Unesco Etxea durante los primeros años.

Adherida a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, Unesco Etxea se constituyó como una sociedad independiente, colaboradora en una extensa red de escuelas asociadas, científicos, empresas, Gobiernos nacionales, autonómicos y locales, etc. Al ostentar una proyección internacional se acrecentaban las posibilidades de establecer convenios con las Administraciones públicas cumpliendo los principios de cooperación público-privada.

Unesco Etxea se profesionalizó muy rápidamente, gracias al buen hacer de su primer director, Paul Ortega —actual director de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo—.

Para reforzar el lazo de unión entre ambas instituciones, se creó en Novia Salcedo la figura del colaborador para el antiguo socio, bien fuera persona física como jurídica, que se sintiera afín al proyecto de la nueva fundación.

Los miembros de Unesco Etxea se comprometían a apoyar a la dirección y al Patronato, prestando su asesoramiento en cuestiones concretas relacionadas con los estudios propuestos y la exploración de nuevas líneas de actuación. La fundación, por su parte, se obligaba a celebrar un acto anual invitando a sus colaboradores.

En la actualidad, la Asociación de Amigos de la Unesco (Unesco Etxea) y Novia Salcedo siguen caminos diferentes, pero ambas mantienen su apoyo mutuo a través de la presencia de algunos de sus respectivos patronos en ambas instituciones.

Como no podía de ser otra forma, Txomin Bereciartua, cofundador de la Asociación de Amigos de la Unesco fue uno de los primeros socios que, extinta la asociación Novia Salcedo, pasaron a integrar Unesco Etxea con el fin de apoyar, impulsar y promocionar de cerca en el ámbito vasco los principios y programas de la Unesco.

Siempre contaron con su visión ante la necesidad de conectar la sociedad vasca con el mundo, desde el humanismo y el profundo respeto a la diversidad, valores presentes en la base de su acción desde los orígenes y que mantienen vivos los actuales socios. Y así consta en la entrañable carta de felicitación que, en representación de toda la familia de Unesco Etxea, recibió Txomin con motivo del reconocimiento de la Fundación Sabino Arana «a su liderazgo, impulso y compromiso para construir una sociedad más abierta, plural y dialogante»⁵⁸.



En la actualidad, la Asociación de Amigos de la Unesco (Unesco Etxea) y Novia Salcedo siguen caminos diferentes, pero ambas mantienen su apoyo mutuo a través de la presencia de algunos de sus respectivos patronos en ambas instituciones



⁵⁷ Acta de la Asamblea Constituyente de Novia Salcedo como Asociación de Amigos de la Unesco País Vasco (Unesco Etxea), del 18 de abril de 1991

Puesta en marcha de Novia Salcedo Fundación

El 11 de diciembre de 1990 se firmó ante el notario de Getxo, Fernando Ruiz de Castañeda, la escritura de constitución de la designada en ella como Fundación Novia Salcedo, organización privada y sin ánimo de lucro, con un capital inicial de un millón seiscientas mil pesetas.

El fundador y presidente, Txomin Bereciartua Aramburu, declaraba en el preámbulo notarial el origen y fundamento de las actividades iniciadas por la asociación en 1980, destinadas siempre a procurar servicios de información, orientación y asesoramiento a los jóvenes en materias de formación, empleo y tiempo libre. Su transformación en fundación asentaba definitivamente la idea y la personalidad de la institución, con el deseo de continuar las mismas tareas, adaptándolas a las demandas y necesidades cambiantes de los jóvenes. La nueva figura jurídica se definía como:



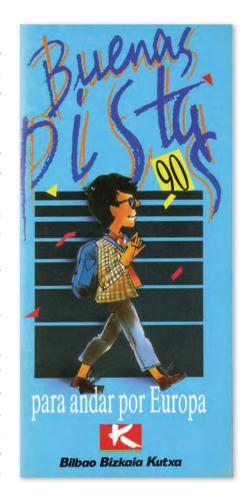
Una fundación cultural privada, no lucrativa, con vocación de sostenibilidad, cuyo propósito era ayudar a los jóvenes en el proceso de su inserción social y profesional



Para ello tratarían de hallar por vía de la innovación social nuevos programas y servicios capaces de aportar valor al desarrollo personal y profesional de los jóvenes, a su propio equipo, así como a la mejora de la sociedad, promoviendo la colaboración

con personas físicas y jurídicas para llevar a término su misión. Como miembros del Patronato de Novia Salcedo Fundación se nombró a Juan Manuel Sinde, Kepa Rekakoetxea, Juan Antonio Salbidegoitia y Mikel Madariaga; Begoña Etxebarria fue designada directora del Comité Técnico. El domicilio social se estableció en la sede de la extinta asociación, el número 62 de la calle Alameda de Urquijo de Bilbao⁵⁹.

No fue nada fácil, por desconocida, tomar la decisión de convertirse en fundación, pero era conveniente para el futuro de Novia Salcedo. El cambio de figura jurídica inició una década ágil y fructífera. Fueron quizá los años de mayor empuje al emprender varios proyectos simultáneos con enorme éxito. Esta situación los llevó a establecer alianzas y colaboraciones con distintas instituciones públicas y privadas y a consolidar con su trabajo su prestigio profesional. Durante esta etapa aumentó el equipo de profesionales que hubo de enfrentarse a importantes retos. Muchos de los que hoy integran Novia Salcedo iniciaron su andadura profesional en la década prodigiosa de los noventa.



En el ámbito de la información a la juventud el aspecto más relevante fue el crecimiento del número de grupos interesados en el servicio semanal. Se establecieron colaboraciones con los ayuntamientos guipuzcoanos de Rentería, Legazpi, Hondarribia, Donostia/San Sebastián, Tolosa, Bergara, Elgoibar y Arrasate. De

⁵⁹ Escritura de constitución de Novia Salcedo Fundación del 11 de diciembre de 1990



En la oficina de Alameda Urquijo. Mónica Muñoz, Begoña Arbaiza, Txomin Bereciartua, Begoña Etxebarria y Miren Ortega, entre otros, hacia 1991

Araba/Álava se adhirieron los ayuntamientos de Llodio y Vitoria, mientras que en Bizkaia firmaron sendos convenios con Muskiz y Getxo, al tiempo que seguían gestionando las oficinas de información juvenil en Bilbao y en los ayuntamientos anejos. Igualmente se firmaron varios acuerdos con departamentos de universidades, fundaciones y otras instituciones relacionándose simultáneamente con todos los colegios profesionales que disponían de bolsa de trabajo. Era necesario intercambiar la información laboral donde se especificaban las necesidades de las empresas. Este servicio gozó de excelente acogida entre los jóvenes que apostaban por entregar su currículum a Novia Salcedo. Era difícil que la fundación destinara una persona exclusivamente a esta función, pues ningún organismo oficial subvencionaría un trabajo que compitiera directamente con las funciones del Instituto Nacional de Empleo (INEM), competencia todavía no trasladada al Gobierno Vasco.

Poco a poco idearon nuevas fórmulas para abrirse camino en este sector tan importante que demandaba la ayuda de todos los agentes sociales, no solo los públicos, y desde luego no en exclusiva.

Al frente de esta responsabilidad se había nombrado a Elisa Mena. Además de una fotocopiadora nueva adquirieron dos ordenadores más, con el fin de informatizar la gestión de la información, capaz de complementar los servicios que prestaban desde la sede de forma directa, las de las oficinas juveniles de las Administraciones públicas locales, así como en los distintos puntos de información establecidos en los campus universitarios de las tres provincias vascas.



El objeto primordial de la fundación era la búsqueda de proyectos y oportunidades que mejoraran las aspiraciones de la juventud y no solo la simple entrega de la información que facilitara un encaje laboral que, por otra parte, no era poco



La década de los noventa supuso un esfuerzo constante por mantener la línea de gestión marcada por Begoña Etxebarria que consistía en la prestación de servicios remunerados como única forma de garantizar la supervivencia de la asociación. En este sentido, 1992 fue clave para la historia de Novia Salcedo pues en esa fecha surge el convenio firmado con el departamento económico de la Diputación Foral de Bizkaia para la realización de un estudio de viabilidad de formación práctica empresarial con los titulados universitarios. Suponía un paso importante, así como el esfuerzo colectivo de coordinar ideas, personas y métodos de trabajo a cambio de cinco millones y medio de pesetas⁶⁰.

Paralelamente se dieron pasos significativos en el servicio del empleo gracias al acuerdo materializado en 1993 con la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, destinado principalmente a buscar prácticas en las empresas a los estu-

60 Informe de actividades. Novia Salcedo, noviembre de 1993

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

86

diantes de su recién creada escuela de *marketing*. El contacto con esta institución surgió a través de Teresa Querejazu, directora del gabinete, quien por razón de su trabajo estaba al tanto de las necesidades de las compañías. La aproximación a Teresa, viuda de un antiguo colaborador de Novia Salcedo, Alberto Subinas, surgió a través de Txomin y de su amigo común, Gaspar Martínez. Bajo el paraguas de la Cámara de Comercio, Teresa Querejazu colaboraba activamente en la Fundación Etorkintza, dedicada a combatir los estragos causados por la droga en la juventud, una lacra que afectaba a todos los estratos sociales. Su experiencia en diversas causas nobles animó a Txomin a pedir a Teresa su incorporación al Patronato de Novia Salcedo Fundación, que se concretó en abril de 1993, en sustitución de Juan Manuel Sinde⁶¹.

El acuerdo alcanzado por Novia Salcedo con la Cámara de Comercio reafirmaba su compromiso de ser puente de unión entre el joven y la empresa. La idea consistía en formar grupos de trabajo entre departamentos de recursos humanos y representantes de facultades y centros de formación, y los estudiantes recién licenciados, para que estos visitaran las empresas y analizaran su posible encaje en las mismas. Contaron con el apoyo explícito de su director, Antón Madariaga, que cedió de forma gratuita el auditorio de la Cámara de Comercio a Novia Salcedo Fundación para organizar sus convocatorias y conferencias. Del mismo modo cedieron temporalmente un pequeño despacho en la planta noble del edificio de la Cámara de Comercio, donde trabajó Patricia Mochales entre 1993 y 1995, psicóloga contratada por Novia Salcedo Fundación para la coordinación de este programa⁶². En la actualidad, Mochales es técnico en el área de comercio en Bilbao Ekintza.

En abril de 1993 la memoria de las actividades de la fundación informaba a la Junta de su balance, con unos ingresos cercanos a los cuarenta y cinco millones de pesetas y unos gastos de cuarenta y cuatro. En ese momento, Novia Salcedo estaba inmersa en varios frentes, con una plantilla integrada por una decena de personas repartidas en distintas oficinas. La sede situada en Alameda de Urquijo compartía su actividad



Juan Salbidegoitia con el equipo de Novia Salcedo en la oficina de Alameda Urquijo

con la del equipo de Unesco Etxea. La plantilla de la fundación se amplió en septiembre con la incorporación de Aitziber Barañano, estudiante en prácticas administrativas, para cubrir las necesidades de las dos instituciones. Aitziber, que hoy lleva la gestión financiera de Novia Salcedo tenía entonces veintiún años y ante sí una oportunidad que supo aprovechar. Le llamó mucho la atención la capacidad y el deseo de mejora continua de la organización, con el objetivo siempre puesto en el desarrollo de nuevos proyectos. Ese ánimo inconformista propio de la juventud colmó sus anhelos profesionales desde que se incorporó al equipo⁶³.

Otra parte de la actividad de Novia Salcedo se realizaba desde las oficinas de información y atención juvenil que gestionaban en los diversos ayuntamientos, además de la Oficina Internacional de Acogida de Estudiantes, creada en 1990, destinada a dar alojamiento a los alumnos extranjeros llegados a Bilbao, gracias a los programas de intercambio con otras universidades europeas —Erasmus, Tempus, Alfa, etc.—, condición imprescindible para que las universidades europeas aceptaran a los estudiantes vascos.

63 Información facilitada por Aitziber Barañano. 4 de abril de 2018

⁶¹ Entrevista a Teresa Querejazu, 6 de febrero de 2018

⁶² Los detalles del acuerdo se han extraído del informe de actividades de Novia Salcedo de noviembre de 1992

Pero Bilbao estaba en una clara posición de desventaja. El terrorismo de ETA causaba estragos en la sociedad mientras el aspecto físico del Bilbao gris y ruinoso, metrópoli de viejo cuño, con su base económica totalmente quebrada, no constituía un elemento atractivo a los foráneos, ni a la inversión y al desarrollo económico de la ciudad que abordaba con inmediatez su programa de revitalización. Impulsado por Novia Salcedo, en colaboración con la universidad vasca (UPV/EHU) y la Universidad de Deusto, el proyecto de acogida de estudiantes se reforzó en junio de 1993, con el apoyo económico de la Asociación Bilbao Metrópoli-30, una de las sociedades canalizadoras de la colaboración público-privada para la reconversión de la ciudad, con un presupuesto importante para su gestión y gracias a su presidente, José Antonio Garrido. A esta tarea se incorporaron distintos profesionales del entorno de los programas de Novia Salcedo en calidad de usuarios y a los que se dio una oportunidad laboral. Entre otros estaban Ignacio Santamaría, Natalia García, Carmen Echevarría e Isabel Fernández, en el edificio del antiguo seminario de Derio, perteneciente a la diócesis de Bilbao, donde Novia Salcedo situó la residencia de estudiantes Andres de Mañarikua. El emplazamiento lo aportó Kepa Rekakoetxea, patrono de Novia de Salcedo, a quien la diócesis había encomendado la reconversión del inmueble⁶⁴.

En 1997, tras firmar un acuerdo con el Athletic Club de Bilbao, también se acogió en la residencia a la cantera de los jugadores de fútbol necesitados de alojamiento. La fundación se ocupó de cubrir el proceso de seguimiento educativo y la formación de los futbolistas junto con los técnicos del club. Este proyecto resultó ser muy gratificante pero absorbía demasiados recursos para la capacidad reducida de la fundación y descentraba el objetivo de su misión por la integración de los jóvenes en el acceso a su primer empleo, además de ser una ruina para sus escuetas finanzas. En 2001 Novia Salcedo traspasó la gestión del edificio a la institución propietaria y abandonó el proyecto destinado a dar alojamiento a los estudiantes.

Es importante insistir en que estas propuestas aparentemente divergentes estaban pensadas para reforzar la misión fundacional de Novia Salcedo, esto es, la

64 Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

empleabilidad de los jóvenes mediante programas que aseguraran también la independencia de la fundación. Otro hito importante en este sentido se produjo en 1993, cuando la actual BBK reclamó aumentar la extraordinaria relación que tenía con Novia Salcedo en el ámbito del empleo juvenil. La nueva propuesta se pensó y trasmitió en varias reuniones de Txomin y Begoña, por parte de Novia Salcedo, con los responsables de la caja de ahorros. La nueva perspectiva del cliente pasaba por incorporar los contenidos y gestión de Novia Salcedo a la entidad bancaria, perdiendo la fundación la marca y la autonomía de criterio que hasta la fecha había caracterizado su trabajo. La entidad crediticia incluso llegó a plantear la posibilidad de entrar en el Patronato de la fundación. Pero esta propuesta no encajaba con el espíritu de Novia Salcedo que para entonces tenía una trayectoria a sus espaldas de catorce años de existencia y el equipo, junto con Txomin Bereciartua, se mantuvo en el convencimiento de mantener la independencia del proyecto. Finalmente, la BBK accedió a reconducir la idea y prestó un espacio para que el servicio de la juventud se llevara a cabo en una oficina de su propiedad, en la calle José María Olabarri, más amplia y acondicionada, adonde se trasladó parte del equipo de Novia Salcedo para continuar su misión con la autonomía y el prestigio propio de la fundación.

El proyecto de la caja de ahorros amplió los recursos materiales de Novia Salcedo mientras continuaba la sintonía entre ambas instituciones, relación que se alteró poco tiempo después. Coincidiendo con la baja por maternidad de la directora, Begoña Etxebarria, se produjo la petición por parte de la BBK de la exclusividad en el servicio de información, es decir, que otras instituciones, por lo tanto, los jóvenes en general, no pudieran beneficiarse de lo mucho y bien que comunicaba la fundación. Txomin decidió que los contenidos del servicio de información de la juventud de Novia Salcedo pasaran íntegramente a la BBK, desgajándolo de su oferta y provocando una escisión en Novia Salcedo. Desde ese instante el servicio denominado Infojuve se ejecutó con marca de identidad pura y dura de la caja de ahorros. En términos bancarios su propuesta podría denominarse de OPA aparentemente amistosa. Elisa Mena, designada por Txomin para dirigir Infojuve, acompañada por Aitziber Barañano, se trasladó a la sede de José María Olabarri, donde se centralizaron los

servicios específicos con la gente joven, mientras que en la oficina de Alameda de Urquijo permanecieron Begoña Etxebarria, ocupándose de la dirección de la fundación tras su reincorporación, y Begoña Arbaiza. El resultado fue bastante desconcertante⁶⁵.

Entre 1994 y 1999 el equipo de Novia Salcedo Fundación, dividido en varias sedes y sumido en múltiples proyectos al tiempo, crecía y se multiplicaba y se vio desbordado por tener que afrontar varios frentes dispersos —los servicios de información, las oficinas juveniles de empleo, la acogida de los estudiantes extranjeros, Infojuve, los acuerdos con Caja Laboral, aparte de otros proyectos que fueron surgiendo—. En 1995 fue necesario llamar a una nueva persona para dirigir Infojuve, Rosa María López, acreditada por Unai Martínez, procedente este del entorno de algunas de las personas que pusieron en marcha la asociación y por lo tanto, socio de Amigos de la Unesco.

En esas fechas, entre 1992 y 1999 trabajaban en la fundación una treintena de becados, entre otros: Miren Aintzane Aizpurua, Arantza Armaolea, Montserrat Carreras, Yolanda Landa, Miren Galdos, Iñigo Aliende, Constatino Campos, Ana Rosa Balmaseda, Leire Guisasola, Doltza Villagrasa, Almudena Molina, Ana Urbina, Utzune Aginaga, Sofía Sánchez, Susana Miranda, Margarita Orbea, Diego Aguirre, María Cruz Pérez, María Frías, Marisa Lezcano, Soledad Calderón, Sonia Castañares y María Jesús Esparza. Algunos estuvieron becados uno o dos años y otros se incorporaron al equipo, aunque en la actualidad ninguno de los citados continúa prestando servicios a Novia Salcedo⁶⁶. Mientras tanto, Elisa Mena retomó el trabajo de coordinar la información difundida a los universitarios y a las oficinas de atención juvenil de los diferentes municipios, trasladando los sistemas informáticos a Derio, sede de la residencia de estudiantes Andrés Mañarikua. Pero al cabo de dos años, en 1997, se pactó la salida de Rosa del equipo de Infojuve, reestructurando de nuevo su organización. Como consecuencia, Elisa Mena regresó a la oficina de Novia de Salcedo, en la calle Urquijo, para ocuparse desde allí de los sistemas de información⁶⁷.



Inauguración de Infojuve en 1993

Como quiera que no podían comprometer su futuro exclusivamente a la BBK, a quien habían cedido en exclusiva el servicio de información prestado por Novia Salcedo, que se trasladaba al público con la marca únicamente de la caja de ahorros, aguzaron el ingenio para idear la manera de seguir trabajando sin tener que renunciar al proyecto de colaboración con la entidad bancaria. Entre 1995 y 1999 surgieron muchas oportunidades y se acometieron nuevos programas —Landere, Lanketa, Agencia de Colocación, Audax, Jagoleak...—. En el ámbito de la información realizaron

⁶⁵ Entrevista a Begoña Etxebarria, 29 de enero de 2018

⁶⁶ Listado de personas que han pasado por Novia Salcedo Fundación, 1993-2018

⁶⁷ Entrevista a Elisa Mena, 1 de febrero de 2018. Entrevista a Begoña Etxebarria, 29 de enero de 2018

la guía sobre los estudios de posgrado en el extranjero financiada por el BBV, prologada por Ricardo Díez Hochleitner, presidente de honor del Club de Roma. También recibieron el encargo de José Ignacio Arrieta, exconsejero de Trabajo del Gobierno Vasco, para colaborar en el análisis demográfico de un estudio de revitalización de la comarca de las Encartaciones. Y en 1996 la Kutxa financió la guía de estudios de posgrado, entre otros proyectos y actividades. Apareció con el sello de Unesco Etxea pues Novia Salcedo no podía figurar en la página de créditos ni siquiera como asesor de dicho club, pero lo cierto es que fue hechura suya.



Begoña Etebarria e Isabel Fernández en la oficina de Infojuve

Durante ese periodo se incorporó al equipo mucha gente nueva y la dirección hubo de realizar un esfuerzo ímprobo para coordinar a las personas y la diversidad de actividades en marcha. A partir de 1997 llegaron entre otros, María Jesús Mosteiro, Jon Saitua, Beatriz Rodríguez, Ainhoa Vañes, Nuria Bernadó Fernández, Sofía Goldaracena, Ana Barranco, Ana Cuchi San Millán, Mónica López, Leire Ansotegui, Begoña Varona, Maider Bilbatua, María Jesús Novo y Paloma Eizaguirre. Las cuatro últimas permanecen en el proyecto⁶⁸.



Begoña Etxebarria y el equipo en la sede de Infojuve con una visita externa

La situación de exclusividad impuesta por la BBK hizo que para mantener el servicio de información a la Caja Laboral, consolidado desde tiempo atrás, tuvieran que idear un sistema de puenteo consistente en la creación de una nueva asociación llamada Campus. A Elena Sierra, del grupo de socios fundadores de la extinta asociación, se le encargó que fuera la cara pública de la nueva entidad. Se estableció una solución consistente en la venta a Campus de la base de datos de la fundación, pactando con la Caja Laboral el pago de los servicios proveídos desde Novia Salcedo. Ingeniaron esta iniciativa movidos seguramente por la necesidad de disponer de un local a pie de calle desde el que atender a los miles de jóvenes que acudían diariamente a la organización. A través de la creación de la asociación

Campus lograron mantener siete puestos de trabajo. Posteriormente esa asociación creció y se marchó de su local independizándose completamente de Novia Salcedo hasta desaparecer unos años después⁶⁹. A Novia Salcedo Fundación le llenaba de orgullo contemplar que iniciativas suyas lograban la suficiente madurez y eficacia para independizarse cuando alcanzaban la mayoría de edad. Constituyeron un vivero de pequeñas ideas generadoras de nuevo empleo para los jóvenes que con el tiempo crecieron, se consolidaron y fueron de enorme ayuda para la mejora de la sociedad.

Cuando todas las piezas del puzle parecían haber encajado, un buen día, en 1998, con veinte días de preaviso, BBK solicitó que abandonaran su oficina de inmediato para ceder el espacio a la creación de su propia fundación. Esa decisión supuso una quiebra importante en los planes estratégicos de Novia Salcedo que obligó al equipo directivo a reorganizar de nuevo toda su actividad y estrategia, habida cuenta de que llegaron a tener una estructura presupuestaria dependiente en un 30 % de los ingresos de la BBK. Muchas personas, en su mayoría los becarios de no más de dos años de antigüedad, tuvieron que abandonar el proyecto con el cierre de Infojuve.

Contra viento y marea

El equipo entero se llevó una enorme decepción pero una vez más, el ánimo inquebrantable de Bereciartua, junto con el espíritu emprendedor de Begoña Etxebarria facilitó que nadie se amilanara, sino que, por el contrario, reaccionaran al mal tiempo con buena cara. Probablemente, sin ser del todo conscientes, Novia Salcedo adquirió de esta forma una de sus fortalezas estructurales, la de estar siempre en permanente alerta y sin miedo al cambio.

69 Entrevista a Elisa Mena, 1 de febrero de 2018. Entrevista a Begoña Etxebarria, 29 de enero de 2018

Conscientes de que lo que había constituido la razón de su nacimiento podía desaparecer de la noche a la mañana, Novia Salcedo buscó nuevos contenidos. Fruto del cauce de colaboración abierto con la diputación foral surgieron otros programas de autoempleo juvenil, entre ellos, el mencionado Audax. Pero la mayoría se enfocaban a chicos del sector de la ingeniería, ocupado mayoritariamente entonces por varones. Txomin y Begoña fueron pioneros en el diseño de un programa de orientación laboral novedoso, centrado en nuevas oportunidades para las mujeres, cuya conveniencia hicieron ver a la institución foral. Como si todos los astros se alinearan en ese momento, al mismo tiempo se presentó en la oficina Ana Díaz, proponiendo un proyecto europeo similar, específicamente diseñado para atraer a mujeres jóvenes al mercado laboral, un campo sin abonar en el ámbito de la presencia de la mujer en el mundo laboral y en el que estaba todo por hacer.

Ana Díaz, licenciada en Psicología en 1989, había cursado su doctorado en Alemania y regresó a España en octubre de 1992 dispuesta a comerse el mundo. Lamentablemente encontró un paro descomunal entre sus coetáneos y un desánimo generalizado. A sus veinticinco años la prioridad era encontrar un trabajo remunerado. Llegó a Novia Salcedo en el periodo de prácticas obligado por el máster de orientación laboral que decidió cursar para no quedarse de brazos cruzados mientras encontraba trabajo. Contactó primero con Paul Ortega, al frente de Unesco Etxea, y a quien conocía a través de un buen amigo de su juventud. Paul le derivó a Begoña Etxebarria y con su ayuda presentaron conjuntamente el proyecto europeo destinado a desarrollar una New Opportunity for Women (NOW). Para Ana supuso un reto de aprendizaje muy interesante, su vuelta a Europa y una oportunidad de poner a prueba sus conocimientos⁷⁰.

La historia de Ana Díaz en Novia Salcedo empezó junto a la de Mercedes Apella y Jasone Rodríguez, vinculadas a la fundación desde 1994 en el ámbito de Infojuve, laboratorio de sus proyectos NOW. Sus programas Andere NOW I y Landere NOW II consistían en desarrollar lo que hoy se conoce como itinerario de orientación, con un grupo de jóvenes mujeres a quienes acompañaban en el diseño de un objetivo profe-

70 Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

sional, ofreciendo herramientas de acción en la búsqueda activa de empleo —envío de currículums, la preparación de una entrevista o proceso de selección, etc.—. El proyecto europeo consistía en la comunicación de los contenidos de los diferentes programas dirigidos a la incorporación de la mujer al mundo laboral. Cada socio aportaba sus experiencias e información sobre los índices de desempleo, el acceso de la mujer al mercado de trabajo, así como los resultados obtenidos en sus avances. Aprendieron mucho de lo que se proponía, aportando su granito de arena en la construcción de un mundo mejor, más igualitario, por lo menos en el ámbito de las oportunidades, y más humano. Gracias al apoyo de sus socios europeos el programa de Novia Salcedo logró eclosionar con una fuerza inusitada⁷¹.

Al mismo tiempo, entre 1993 y 1998, trabajaron intensamente para crear y dotar de contenido las bases de datos de Novia Salcedo. También advirtieron la importancia de diseñar una herramienta informática adecuada a las expectativas de los usuarios en los nuevos tiempos y apostaron definitivamente por la incorporación de las modernas tecnologías a su trabajo. En 1997 se firmó el acuerdo de colaboración de Novia Salcedo Fundación con el grupo de investigación en ingeniería telemática de la Escuela de Ingeniería de Bilbao, y de forma más concreta, con los profesores Juan José Unzilla Galán v Eduardo Jacob Taquet, responsables del mismo. Ligados a esos proyectos, se generaron distintos programas y actividades de formación del alumnado mediante becas de colaboración sufragadas por Novia Salcedo Fundación, destinadas a alumnos del último curso de Ingeniería de Telecomunicación, quienes elaboraron su proyecto fin de carrera en ese marco. Además de crear la oficina virtual de orientación en formación y empleo, Jorge Palomero, Asier Sebal y Rodrigo Alonso, entre otros, dirigidos por los profesores Unzilla y Jacob, diseñaron e implantaron la intranet corporativa de la fundación, así como el servicio personalizado de generación de contenidos.

Al facilitar el acceso a la información multiplicaron las posibilidades de que este servicio fuera atractivo a otras entidades. Y así se gestó el acuerdo que comenzó a

71 Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

negociarse en el año 2000 con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) para la creación de la interfaz; un portal virtual para sus clientes más jóvenes, en el que colgaban los contenidos de Novia Salcedo actualizándolos todas las noches, así como otros de interés específico para el banco, siempre en relación con la juventud. El acuerdo incluía la puesta en marcha del programa con cincuenta mil registros, de los cuales, hasta esa fecha, únicamente habían generado unos veinte mil. Costó mucho esfuerzo llenar de información relevante para los jóvenes los treinta mil registros restantes pero lo consiguieron. En el año 2000 comenzaron a negociar la venta del programa a la entidad bancaria por cuarenta millones de pesetas, además del contrato del servicio de mantenimiento de contenidos. Dos años más tarde, en el 2002, se rubricaba la venta con el banco, que no hubiese sido posible sin la intervención de Javier Echenique, por entonces director general de los negocios mayoristas del BBVA entre 1990 y 2001, quien a su vez les facilitó el contacto con Ignacio Lacasta, responsable del cierre del contrato en Madrid.

Este contrato con la entidad bancaria se solapó en el tiempo con el fin del acuerdo de colaboración con la BBK y el traslado de la oficina de José María Olabarri a Iparraguirre, entre 1999 y 2000, de manera que la incorporación de esta partida de ingresos al presupuesto de la fundación ayudó a compensar las pérdidas de la BBK. Mientras una puerta se cerraba, una ventana se abría. BBVA denominó a esta herramienta Blue Joven, una auténtica maravilla que abrió la mente al equipo de Novia Salcedo y la capacidad de soñar en otras realizaciones. Por otra parte, el banco al ser de implantación nacional y poco a poco europea, demandaba contenidos para la juventud de las plazas donde estaba radicada, lo que exigió un doble esfuerzo para conocer los intereses e inquietudes de los jóvenes europeos. Materializar este encargo permitió a la fundación desarrollar una capacidad de prospectiva asombrosa en campos en los que con posterioridad fue muy eficaz.

Tras el éxito logrado para el BBVA llegarían idénticos encargos para proveer de contenidos al portal de la Caja Laboral y de la Fundación Telefónica, en 2002, a través de Campusred, la actual Educared, una web al servicio de la comunidad educativa cuyo fin es promover el uso de las nuevas tecnologías de la información y la



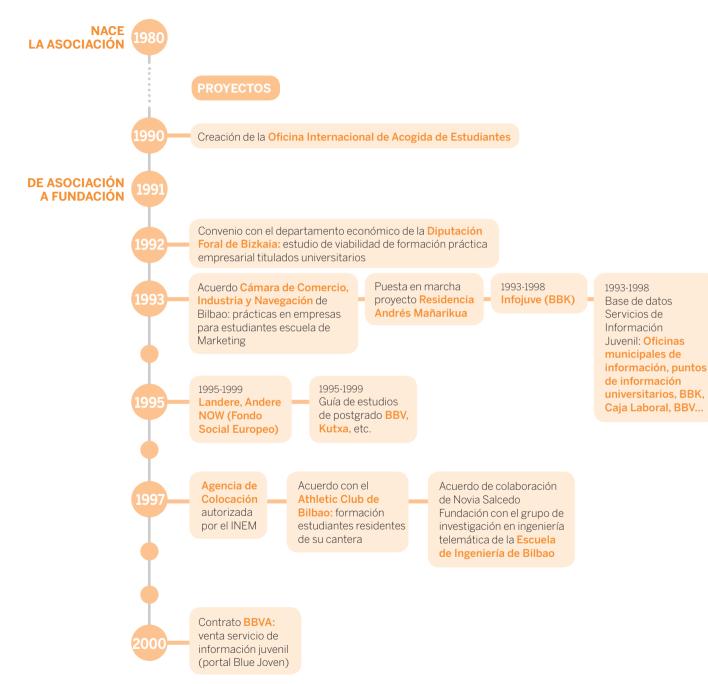
Patronato de Novia Salcedo Fundación, 2000. De izquierda a derecha: Kepa Rekakoetxea, Jon Arrieta, Begoña Etxebarria, Juan Salbidegoitia, Txomin Bereciartua, José Luis Jiménez, Paul Ortega, Federico Solana y Teresa Querejazu



Oficina de Iparraguirre, 2002. Entre otras, Jasone Rodriguez, Ana Urbina, Ana Díaz y Bego Varona

comunicación (TIC) como herramientas de construcción de aprendizajes significativos. No salían de su asombro por el éxito, aunque trabajaron muchísimo y con enorme eficacia, ya que eran conscientes de que no siempre las buenas y trabajadas ideas tenían acomodo en la sociedad. Durante ese periodo, Novia Salcedo convocó becas en el área de la documentación para el desarrollo de esta materia. Algunos de los beneficiados se incorporaron al equipo dirigido por Elisa Mena al concluir la beca. De la herramienta informática se ocupó, desde el año 2000, Alberto Granados, un licenciado en la materia que mantuvo siempre, y mantiene, operativos los servidores ubicados en la sede de Novia Salcedo.

Como se apuntaba al principio, la década de los noventa fue especialmente fructífera en cuanto a generación de empleo y puesta en marcha de nuevos proyectos, reflejados en la línea del tiempo de la página siguiente para facilitar su comprensión, aunque también estuvo marcada por las fuertes turbulencias, fruto de la pérdida de algunos programas importantes.

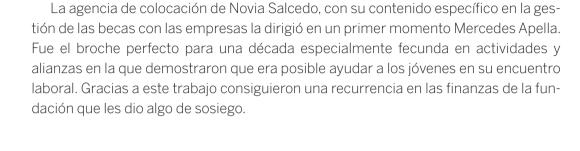


Antes de finalizar la década, en 1997, Novia Salcedo se cualificó a través del INEM como agencia oficial de colocación estatal de empleo, mucho antes de que se transfirieran estas competencias al País Vasco, y antes también del registro de Egailan, primera agencia vasca pública de empleo creada en 2001, precedente de la actual Lanbide. La institución pública vasca se gestó con un objeto social idéntico al de la fundación. La creación del Instituto Vasco de Empleo planteó el cierre de Novia Salcedo pues aspiraban a constituirse en la agencia de colocación oficial y de referencia en el País Vasco. Cuando pensaba que había encontrado una forma de acreditar su trabajo, la Administración pública pugnaba por ocupar ese espacio, poniendo a prueba su arrojo y su tesón, junto con el deseo de hacer una propuesta de valor para los jóvenes desde la independencia. Una vez más, la «pequeña» Novia Salcedo, en situación de vulnerabilidad, encontró la manera de seguir adelante contra viento y marea.

La visión y el apoyo firme de Txomin alentaron al equipo ejecutivo de Novia Salcedo a no cejar en su labor de formación profesional e independiente a pesar de los recelos de la Administración pública y de cualquier otra institución. Llevaban casi dos décadas dejándose la piel en este empeño, muchas horas de trabajo, esfuerzo y sacrificio invertidos en la búsqueda de soluciones y salidas profesionales para nuestros jóvenes como para tener que desaparecer de la noche a la mañana. La historia de Novia Salcedo se resume en la apuesta por una sociedad civil independiente, creadora y emprendedora, orientada al bien común mediante un desmedido esfuerzo por desarrollar la misión para la cual nacieron. No fue fácil lograr los recursos necesarios para garantizar a los jóvenes los servicios de la fundación bajo el peso de la constante amenaza de desaparecer, debido a las nuevas competencias adquiridas por la Administración.



Seguramente sin pretenderlo, con su esfuerzo silencioso y constante, sembraron otra semilla al lograr atraer la atención de reputados profesionales, asombrados por la eficacia de un grupo reducido de personas capaces de hacer tantas cosas



Nuevos patronos para la fundación y creación del Comité de Rumbo

Mediados los noventa del siglo pasado se crearon muchas oportunidades y Novia Salcedo hizo lo que pudo para dar salida con éxito a múltiples iniciativas. El equipo dirigido por Begoña Etxebarria no siempre podía seguir el ritmo creador de Txomin Bereciartua, cuya preocupación por los demás suscitaba multitud de ideas extraordinarias que trataban de ordenar e ir poco a poco ejecutando, con escasos recursos y una enorme exigencia profesional.

La actividad de la fundación creció mucho en volumen de trabajo, aunque su impacto en la sociedad seguía siendo muy plano. Su eficacia solo la reconocían los usuarios de sus programas sin repercutir su validez en el resto de la sociedad. Siete años después de que se inaugurara el nuevo estatus jurídico de la fundación, en 1997, su

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

Si admitimos que la intuición es otro modo de conocer, es decir, el destilado de la absorción de estos y aquellos datos, de la conversación con aquel hombre lúcido, más otra variopinta información concluida en una formulación concreta. puede decirse que Txomin es un hombre intuitivo, un visionario, perfectamente arropado por una extraordinaria red de relaciones72. No solo aportaba su experiencia vital, sino lo que es más importante, un espíritu visionario curtido en la asunción del riesgo. Como muchos líderes de este estilo actuaba con más visión que planificación. Creía a fe ciegas en las posibilidades de Novia Salcedo, del bien social que cubría, arropado por un equipo de jóvenes emprendedores que no cejaron en su empeño hasta concretar las aspiraciones

de Bereciartua⁷³.

Patronato, presidido por Txomin, apenas había variado. Lo integraban Kepa Rekakoetxea, Juan Antonio Salbidegoitia, Jon Arrieta y Mikel Madariaga. La incorporación de Teresa Querejazu en 1993 trajo algo de savia nueva a la cabecera de la institución. Años después se incorporó también José Luis Jiménez Brea, en sustitución de Mikel Madariaga, en 1997.

Con el fin de actualizar aquella época de voluntariado inicial Txomin vio necesario expandir el proyecto e incorporar a Novia Salcedo a otros reputados profesionales de la sociedad que respaldaran su actividad. Quizá lo que mejor defina a Txomin, en cuanto a su capacidad para soñar imaginarios, es que sus propuestas son producto de su visión, de la intuición, de ser un extraordinario autodidacta.

Teresa Querejazu plasmó la idea de Txomin consistente en reunir y dar a conocer el proyecto a una variedad de gentes brillantes del ámbito económico y social de Bizkaia, muchos de ellos buenos amigos suyos. Y a tal fin, el 10 de mayo de 1996 organizó una cena en un txoko de Quejana, en Araba/Álava, a la que invitó personalmente a Alejandro Echevarría, entonces consejero delegado del Grupo Correo, a Unai Arteche, vinculado a la Cámara de Comercio, a Javier Salcedo y a Federico Solana, reputados empresarios y figuras clave en el futuro de Novia Salcedo. También llamó a Francisco Garmendia, decano de Sociología de la Universidad de Deusto, y a José Antonio Garrido, entonces director general de Iberduero, quien al no poder acudir delegó su asistencia. El interés de Garrido en la fundación radicaba en que por aquella época creó junto con Patrick Sota y Mitxel Unzueta,



Almuerzo en Quejana, 1996

entre otros, una fundación financiada por Iberduero y el Banco de Vizcaya, destinada a enviar estudiantes de segundo de carrera a EE. UU.; los objetivos de esta fundación eran similares a los de Novia Salcedo⁷⁴.

A la convocatoria en Quejana acudió también Begoña Etxebarria, que fue capaz de despertar el entusiasmo de su audiencia al presentar de forma muy atractiva las principales líneas de actuación de la fundación, así como sus inquietudes y futuros proyectos. El objeto social de su entidad consistente en la búsqueda de soluciones al grave problema del desempleo juvenil los sedujo completamente. La respuesta fue la creación de un Comité de Rumbo con el compromiso de contribuir a los fines de la fundación ofreciendo su colaboración, además de sus contactos y relaciones y su asesoramiento independiente, cualificado y plural. Lograr el espaldarazo de estas personas fue un salto cualitativo importante. Fruto de este apoyo se concretó, por ejemplo, en 1996, la presencia informativa semanal sobre Novia Salcedo en el diario *El Correo*, gracias a cuya relación y experiencia en el campo de la comunicación lograron captar la atención y el espacio mediático en otros grupos.

⁷² Entrevista a Alejandro Echevarría, 25 de enero de 2018

⁷³ Reflexión sobre Novia Salcedo. Mónica Muñoz, 25 de abril de 2018

⁷⁴ Entrevista a Teresa Querejazu, 6 de febrero de 2018

Uno de los principales dones de Txomin es su capacidad para descubrir en los demás a los más idóneos, creativos y trabajadores, a la par de lograr en todos la ilusión por poner un granito de arena en la construcción de un mundo mejor, más humano. Quizá fuera más eficaz aglutinando las ideas que llevándolas a la práctica, porque para la praxis entendía que era necesario conseguir que todos congeniaran unos con otros, en sus respectivos trabajos. De su amistad con Juan María Echevarría Canales, padre de la directora de Novia Salcedo, surgió, a mediados de los años noventa, su relación con Javier Salcedo Eguia. Txomin, que desde 1992 estaba al frente de la parroquia de Santa Ana en Las Arenas (Getxo), se sumó a sus frecuentes paseos por el muelle de la ribera del Abra antes de ir a trabajar, de siete a ocho de la mañana. A los tres les apasionaba la conversación y generaron una íntima amistad. Javier Salcedo quedó admirado por la capacidad resolutiva y pragmática del equipo de Novia Salcedo para poner en marcha las ideas que surgían de las conversaciones con Txomin⁷⁵.

A través de Javier Salcedo, Txomin tuvo la fortuna de encontrarse con Federico Solana de Vega, persona clave para formar un Patronato fuerte destinado a impulsar el crecimiento expansivo de la fundación. Fallecido en 2016, Solana fue un pilar muy importante y un hombre maravilloso. Economista, a sus sesenta años se encontraba en la cumbre de su vida profesional cuando conoció a Txomin. Presidía la consultora de ingeniería Management Icsa y era una persona con variedad de contactos, consejos y relaciones. Entre otras empresas, había sido consejero de: Patricio Echeverría, Grupo Arteche, European Independents, Fuchosa, Fytasa y Laurak. Conocía bien la trayectoria extranjera de iniciativas similares a Novia Salcedo, organizaciones europeas con participación pública y privada. Solana percibió desde el principio el enorme potencial y la dimensión europea del proyecto de Novia Salcedo. Crear una institución laica dedicada a educar personas de mente abierta, ajena a idearios políticos —su referente siempre fue la Institución Libre de Enseñanza—, era una apuesta segura muy ilusionante. Esta razón y la figura de su amigo Txomin, lo animó a implicarse personalmente en el proyecto. Solana era un hombre de empresa y Txomin un promotor,

75 Entrevista a Javier Salcedo. 1 de diciembre de 2017

un líder con una empatía creativa fuera de toda duda cuya ausencia de conocimientos empresariales, que nadie reclamaba, cubría a la perfección con la experiencia de Solana⁷⁶.

De carácter optimista y competitivo a Federico Solana le encantaba el espíritu independiente y de *fair play*. Posiblemente por eso, y porque tenía un sentido del humor que no se apagó ni en las peores circunstancias, le encandiló tanto Novia Salcedo. Alentó su espíritu con entusiasmo y admiración. Solía reírse a carcajadas al contemplar a un equipo profesional joven, mayoritariamente femenino, que luchaba por encontrar un funcionamiento propio, distinto, envuelto en el magma impulsor de su promotor, Txomin, con una fuerza creadora que los animaba a no perder nunca. Begoña sintió muy cerca el respaldo de Solana, quien los apoyó con el mismo cariño con el que lo vio alentar los primeros pasos profesionales de sus nietos, animándolos siempre a cumplir sus sueños e ilusiones⁷⁷. Él fue quien planteó seriamente, por primera vez, la conveniencia de estructurar y mejorar la gestión de los servicios de la fundación y en 1994 se decidió a colaborar en su ordenamiento con vocación de servicio y generosidad. Con la amabilidad y confianza que generaba se entrevistó con todas las personas que por entonces componían la organización y elaboró el documento base para un funcionamiento profesional creativo y ordenado del que aún carecían⁷⁸.

Desde ese momento Novia Salcedo inició un despegue sin precedentes en su gestión. El salto cualitativo se dio también gracias a la interacción entre Txomin y Begoña con Eduardo Tolosa, cuyo proceso de vinculación con Novia Salcedo Fundación, promovido por Teresa Querejazu, se inició en el año 1995, desde su posición como presidente de la Fundación Vasca para la Calidad, actualmente bajo la denominación de Euskalit. Teresa conocía a Eduardo desde hacía mucho tiempo entre otras razones por su amistad y afición conjunta al esquí y por su relación profesional como subdirector del Banco de Bilbao. Eduardo era una persona activa, inquieta y muy viajado,

⁷⁶ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

⁷⁷ En recuerdo de Fede Solana, Begoña Etxebarria, 2016

⁷⁸ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

convencido desde su experiencia del papel de las cámaras de comercio y con tal motivo solía visitar a Teresa con alguna frecuencia⁷⁹.

Los años de experiencia como subdirector general del Banco de Bilbao permitieron a Eduardo Tolosa alcanzar un bagaje profesional en una organización sólida v competitiva que ayudó a conformar. Este fue el motivo principal por el que se le llamó a formar parte del equipo de asesores del primer gobierno de Carlos Garaikoetxea, elegido Lehendakari en las elecciones del 9 de marzo de 1980. Necesitaban el perfil de un profesional capaz de contribuir a racionalizar la gestión en la Administración pública local y en las diputaciones, evitando duplicidades, en una época en la que comenzaba a implantarse el uso de los medios informáticos. Tras cuatro años de presencia en el Consejo Asesor y desencantado por los acontecimientos del PNV que ensombrecieron el final de la legislatura, retornó al banco con su responsabilidad original, si bien sus tres años de ausencia habían producido un inevitable alejamiento de las acciones iniciadas durante ese periodo. Esta desconexión con el núcleo ejecutivo del banco llevó a que le asignaran tareas atípicas en el mundo bursátil, pero muy enriquecedoras desde el punto de vista humano y profesional. Tal fue el caso, entre otras funciones, de su designación por el banco como assessor en la European Foundation for Quality Management, fundada en 1989. Esta organización, dedicada a promover el conocimiento de los sistemas de gestión a alto nivel, se pensó para conseguir que la industria occidental fuera competitiva con respecto a la japonesa. Tuvo su precedente en los Estados Unidos, con un sistema designado como National Quality Award y rebautizado como Malcolm Baldrige Quality Award, en honor del secretario de comercio del mismo nombre e impulsor del sistema. La compañía Phillips, por medio de su filial en Taiwan, fue la promotora en trasladar el conocimiento del sistema japonés y la experiencia en EE. UU. del citado sistema americano a Europa. El secreto de la alta competitividad japonesa radicaba en una excelente gestión del conocimiento y de las personas mediante la construcción de nuevas estructuras de trabajo, desde abajo hacia arriba, nada jerárquicas, basadas en el conocimiento y la cooperación de los trabajadores, empezando desde el nivel de base y con una integración única con la alta dirección. Fueron pioneros en desarrollar un sistema ideal de liderazgo compartido y una clara ética ganador-ganador⁸⁰.

En los años noventa el BBV, a través de su oficina en Bruselas, fue la primera empresa española en integrarse en la European Foundation for Quality Management y aunque no fue miembro fundador, ingresó directamente en el Governing Commitee y en el Steering Commitee. Eduardo Tolosa integró en 1992 el equipo de los tres primeros evaluadores que pusieron en marcha el proceso del European Excellence Award (Premio Europeo a la Excelencia) de la EFQM (European Foundation for Quality Management), junto con los representantes de la Renault y la Rank Xerox. Dos años más tarde, en 1994, Tolosa fue designado *senior assessor* y miembro del Steering Group for Awards de la EFQM con la misión de evaluar y poner al día los procedimientos y prácticas de la EFQM en la gestión del European Quality Award (EQA).

En paralelo a estos acontecimientos, a finales de 1992, el Gobierno Vasco impulsado por Jon Azua, promovió la creación de la Fundación Vasca para la Calidad —llamada más tarde Euskalit—, cuya misión radicaba sustancialmente en difundir y evaluar la excelencia en la gestión de las sociedades, integrada por las diez mayores empresas vascas, entre las que se encontraban el BBV, Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF), Petronor y otras de similar estatus. Eduardo Tolosa, como único evaluador acreditado de la EFQM, lideró el proceso de constitución de dicha fundación asumiendo el cargo de presidente.

En 1995 Teresa Querejazu promovió el encuentro entre Eduardo Tolosa y Txomin Bereciartua. Se conocían por haber coincidido años antes en diversas iniciativas, aunque no mantenían amistad. Después de ponerse al día de sus respectivas trayectorias, con la agudeza que le caracteriza al sacerdote y su excepcional visión de negocio, este vio la oportunidad de tejer futuro para su fundación. Txomin entrevió que Euskalit aportaba un espacio y una dinámica útiles para transmitir a los jóvenes el conocimiento



Txomin Bereciartua y Eduardo Tolosa, entre 2003 y 2007

que favoreciera la búsqueda activa de su primer empleo⁸¹. En el mes de noviembre de 1995 se firmó un convenio entre la Fundación Vasca para la Calidad y Novia Salcedo. Fruto de esa alianza se formaron más de milquinientos jóvenes que lograron un trabajo en prácticas en las organizaciones que apostaban por esta cultura de la calidad, y más tarde, un gran porcentaje de ellos, consiguió un empleo permanente. Desde este momento la colaboración con las empresas se convirtió en un aliado fundamental para la mejora de la empleabilidad de los jóvenes.

Eduardo Tolosa se vio cautivado por la intensa personalidad de Txomin pero cuando se acercó por primera vez a Novia Salcedo comprendió que formaba un perfecto tándem con Begoña Etxebarria. Él era el visionario estratega y Begoña, una socióloga abducida por la administración de la fundación, una persona de una calidad y capacidad humana para el trabajo excepcionales. El convenio con Euskalit permitió que Begoña, y algunas personas de su equipo se formaran en los conocimientos que impartían. A Eduardo Tolosa lo asombró el talento de Begoña, con quien permanecía muy en contacto al comprobar que sentía cierto magnetismo en la búsqueda del conocimiento⁸². A su vez, Begoña comprendió la oportunidad de aportar racionalidad y método a todas sus acciones minimizando los desajustes producidos por el procedimiento intuitivo de Txomin, que en ocasiones reinaban en sus apuestas profesionales.

Tenía clara la necesidad de establecer el concepto de sostenibilidad en la gestión diaria⁸³. Los contactos con Eduardo Tolosa se hicieron cada vez más frecuentes y poco a poco, fue interiorizando el concepto intelectual de los modelos de gestión, fundamento de la sostenibilidad de su gestión diaria, aunque el traslado a la realidad era otro cantar. Pero la exigencia y disciplina con la que trabajaba todo el equipo impulsaron a Eduardo a implicarse personalmente en la didáctica del método, fundamental para la entrada de Novia Salcedo en el siglo XXI. El eje de la excelencia en la gestión de la organización fue clave en esta etapa.

La excelencia en la gestión

Durante un periodo de cuatro años, entre 1995 y 1999, el equipo dirigido por Begoña Etxebarria comenzó a aplicar en Novia Salcedo Fundación todos los aprendizajes adquiridos gracias a Euskalit, relacionados con la medida de su actividad: misión, visión, valores, indicadores de satisfacción de las personas y orientación al cliente, valor aportado a los jóvenes, etc.

Al acceder al Patronato en el 2000, Eduardo Tolosa se hizo con una mejor información sobre la fundación e incrementó notablemente su implicación en ella. A partir de ese momento, se produjo una inmersión y una interacción más intensa con los equipos de trabajo de Novia de Salcedo. Al tener presencia física en las oficinas pudo identificar la talla, la capacidad moral e intelectual de aquellas personas y al mismo tiempo la ausencia radical de estructura, junto a una ilusión y un compromiso descomunales. Le fascinó el equipo de trabajo de Novia Salcedo, integrado en su mayoría por mujeres

⁸¹ Entrevista a Eduardo Tolosa, 12 de diciembre de 2017

⁸² Entrevista a Eduardo Tolosa. 12 de diciembre de 2017



Acto de Amigos de Novia Salcedo Fundación, organizado en la Sociedad Bilbaina con motivo de la entrega de la Q de Plata

inteligentes, excepcionalmente jóvenes. Allí se vivía algo sin duda extraordinario. Con escasa presencia por su parte fueron capaces de completar la memoria de solicitud al premio de excelencia en la gestión de Euskalit y recibieron la Q de plata en el año 2000.

Como signo de los nuevos tiempos, en 1999 Novia Salcedo Fundación trasladó su sede a un nuevo local cedido por la Diputación Foral de Bizkaia, gracias a la mediación del amigo de Novia Salcedo, Unai Arteche, situado en el primer piso del portal 9 de la calle Iparraguirre de Bilbao, en la esquina con Juan de Ajuriaguerra. El emplazamiento anterior había quedado pequeño. Necesitaban una oficina amplia y espaciosa donde realizar su trabajo con mayor eficacia⁸⁴.

En paralelo, gracias al contacto con Sabin Azua, director de la consultoría Peat Marwick KPMG, en 1998 entraron en relación con Ane Agirre, bajo cuya dirección Novia Salcedo emprendió, conjuntamente con Unesco Etxea, un plan estratégico con el fin de delimitar las líneas de acción de ambas instituciones con la perspectiva 2000-2010. El equipo que participó en el análisis estuvo integrado, entre otros, por Txomin Bereciar-

84 Bereciartua, T. Veinticinco años de Novia Salcedo Fundación, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, 2008

tua, Jon Arrieta, Begoña Etxebarria, Paul Ortega, José Luis Jiménez, Federico Solana, Olga Andueza, Mónica Díez, Isabel Fernández, Jasone Rodríguez y Ana Díaz. Fueron ocho meses de arduo trabajo articulado en un plan distribuido por grupos de acción⁸⁵.

La primera reunión se celebró el 30 de noviembre y tras una intensa reflexión sobre el entorno, la misión y los valores de Novia de Salcedo, durante el mes de diciembre se definieron las Líneas Estratégicas Básicas (LEB) de Novia Salcedo para los siguientes años, a partir de los interrogantes: a quién, para qué, quién, cómo y cuándo. Durante los meses posteriores, tras una deliberación conjunta, se designaron los responsables de los equipos de trabajo y se determinaron las tareas asociadas a cada una de las

ocho líneas estratégicas consistentes en generar una cartera de productos y servicios, crear y consolidar sus redes de colaboración, elaborar un plan de comunicación, crear una red de jóvenes socios, aplicar el modelo de la EFQM en la gestión diaria, involucrar a todas las personas en la organización, profundizar en la orientación al cliente de todos sus servicios y lograr una mayor internacionalización de Novia Salcedo. Es decir, llevar a cabo una revolución interna de gran alcance. En los meses de junio y julio abordaron una valoración de los resultados de cada grupo con el fin de elaborar el informe preliminar de los indicadores. Fue una proeza.

Durante ese periodo comenzaron a aplicar su aprendizaje a la actividad de la fundación haciendo de la buena gestión uno de los buques insignia de Novia Salcedo. Trabajaron seriamente en su refinamiento alineando progresivamente las tareas del día a día con los principios de la excelencia. En tres años alcanzaron un nivel de sistema de gestión más que razonable y en el año 2003 se presentaron al EQA de la EFQM y resultaron finalistas del mismo.

Begoña Etxebarria muestra el premio EFQM. Helsinki, 2003



85 Documento: Reflexión estratégica Novia Salcedo Fundación, 1998

El procedimiento para presentar la candidatura al EQA requería una memoria de setenta y cinco páginas con una metodología muy rigurosa, muy valiosa desde el punto de vista analítico, con un exceso de procedimiento burocrático, que dejaba ver muchos árboles, pero poco bosque; es decir, se perdía la perspectiva.

Tomando nota de las sugerencias de los participantes y de los trabajos realizados en el Steering Group for Awards, en el año 2005, la EFQM ofreció un sistema de solicitud y evaluación del EQA más simplificado, con un enfoque más estratégico y conceptual. Novia Salcedo Fundación presentó de nuevo su candidatura y resultaron *prize winners*, es decir, ganadores del premio. Entre los concurrentes al mismo se encontraba Siemens y Renault. Fue una epopeya, una especie de David contra Goliat, habida cuenta de que competían en otra liga.

Los comentarios vertidos en los informes de los evaluadores que acudieron a las oficinas de Novia Salcedo en Bilbao expresaron que nunca habían encontrado un sistema de gestión por procesos tan refinado como el suyo, milimétricamente adaptado a las líneas estratégicas y directrices establecidas. Resaltaban especialmente su plantilla, compuesta por treinta y dos personas ubicadas en Bilbao, regida por un Patrona-







Equipo evaluador europeo EFQM 2007 en Novia Salcedo

to integrado por profesionales voluntarios con un alto perfil dentro del mundo de los negocios y de la vida académica del País Vasco. Otro dato puesto de relevancia por el Comité Evaluador fue su alto compromiso por generar ingresos de forma sostenible en el largo plazo y en un entorno competitivo, pese a ser una fundación que opera fundamentalmente en el ámbito del sector público. Un distintivo de Novia Salcedo Fundación y factor crítico reconocido del éxito de la organización fue el enfoque hacia los clientes y un sistema de gestión por procesos perfectamente alineado hacia el desarrollo de su estrategia. Los evaluadores constataron altos niveles de motivación en la plantilla y el sentimiento de integración de las personas en la toma de decisiones del equipo directivo⁸⁶.

86 Informe de la European Quality Awards, 2005



NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

Eduardo Tolosa recibe el premio EFOM en Atenas, en 2007

Begoña Etxebarria, Txomin Bereciartua y Eduardo Tolosa recogen el premio en Atenas, en 2007



Este proceso generó en Novia Salcedo una moral espectacular de ganador, de victoria. La disciplina metodológica que se introdujo en la fundación permitió alcanzar cotas superiores de calidad en la gestión e hizo patente que el sistema no era una enteleguia, sino que tenía una finalidad: la competitividad de la organización, en definitiva, la eficacia en el mercado. Se hacía evidente que cuando se introducen sistemas de funcionamiento desde abajo hacia arriba, la eficacia se incrementa por un múltiplo, recortando la disfunción que se produce entre la gran experiencia de una persona y el resto de integrantes de una organización. Fueron unos años realmente fructíferos, muy productivos, en los que todo el mundo tocaba afinado. En 2007 se optó por segunda vez al EOA resultando prize winners⁸⁷ de nuevo.

En la primera década del siglo XXI la fundación apuntaló su proyecto en la excelencia. Junto a la aportación de Eduardo Tolosa, también fueron personas clave en el proceso de la mejora de la calidad en la gestión de Novia Salcedo, Federico Solana y Javier Salcedo. Conectaron enseguida y constituyeron un magnífico tándem que

87 Entrevista a Eduardo Tolosa, 12 de diciembre de 2017

contribuyó a reforzar la transformación iniciada por la organización en los albores del nuevo siglo. Ambos colaboraban con Novia Salcedo a través de su amistad con Txomin desde mediados de los noventa, aunque su incorporación oficial al Patronato se sustanció en 199988.

Nuevos actores entraron en escena y el liderazgo de Txomin, autolimitado, fue cediendo terreno a otros. Por iniciativa suya y con el concurso de Federico Solana se inició el proceso de institucionalizar el Patronato de la fundación tal como hoy lo conocemos, como una entidad profesional solvente e independiente, definiendo un espacio para el presidente fundador, otro para el Patronato y otro para el equipo directivo.

Por aquella época Federico Solana. Fede, se convirtió en el confidente de Txomin, su hombre de confianza, capaz de canalizar sus sueños e ilusiones en un proyecto empresarial moderno de referencia internacional. Solían comer juntos el plato del día mientras repasaban lo que iba pasando en su entorno, en Europa y allende los mares. Txomin v Fede disfrutaban mucho departiendo sobre sus opiniones, mientras cada uno aportaba al otro su visión del mundo a partir de sus conocimientos y su propia experiencia. Fede era un estupendo interlocutor que contaba con un buen bagaje mental recogido a lo largo de su experiencia empresarial. Era un hombre viajado y aprendió mucho de otras culturas, especialmente de la holandesa, muy tolerante y abierta. En Holanda participaba activamente en el Instituto de Gestión Intercultural y se relacionaba con ejecutivos de Francia, Corea, EE. UU., Japón e Indonesia, entre otros, enviados por sus empresas para aprender los comportamientos y la cultura empresarial en sus lugares de procedencia89.

Siempre sonriente y de talante liberal, Fede Solana fue un buen consejero de las organizaciones y empresas en las que participó porque para él era prioritario en la vida tejer relaciones, afianzar amistades, disfrutar de la vida familiar, del trabajo y de los muchos y diferentes amigos que tenía. Como patrono de Novia Salcedo Fundación, amigo y colaborador, Fede acudió con el resto del equipo a celebrar juntos los

⁸⁸ Acta de la junta del Patronato de Novia Salcedo Fundación, 5 de mayo de 1999

⁸⁹ Reflexiones de Txomin Bereciartua, 2017

premios europeos recibidos en Helsinki, en 2003; en Cardiff, en 2005, y en Atenas, en 2007. Durante los viajes fue uno más y después de cumplir con la agenda oficial disfrutó mucho en distendidas veladas en los sencillos hoteles donde se alojaron. Entre risas de camaradería y su jovial ánimo compartió cervezas con todas las personas del equipo de Novia Salcedo⁹⁰.



Txomin Bereciartua y Federico Solana en Grecia, en 2007

90 Reflexiones de Txomin Bereciartua, 2017

Txomin Bereciartua pasa el testigo

En sintonía con la etapa de transición iniciada en los albores del siglo XXI, adecuada a los tiempos y parámetros de la cultura de la excelencia, Txomin Bereciartua apostó por la institucionalización del Patronato como equipo colegiado. Se retiró de la primera línea para ostentar un cargo honorífico y propuso como presidente en 2001 a Jon Arrieta, a quien conocía muy bien por haber trabajado juntos durante muchos años⁹¹. Para esa fecha y desde 1999 Txomin se hallaba también jubilado de su labor pastoral en la parroquia de Santa Ana de Las Arenas, «después de jugar el último *match* en su dilatada vida pastoral», el de la construcción de los locales parroquiales apropiados y suficientes para desarrollar las actividades junto con la restauración y reapertura al público de la ermita de Santa Ana⁹². A sus setenta años, fuera de la primera línea, Txomin continuó su labor en la búsqueda de nuevos caminos al tiempo que apoyaba de cerca la fundación, en su etapa de crecimiento y madurez, sin permitir que decayera el ritmo ni perdiera el rumbo de su objetivo.

En enero de 2002 se incorporaron al Patronato cuatro nuevos miembros: Félix Goñi Urcelay, Fernando Alaña, Jesús Ángel Bravo Duque y Ane Miren Bustinduy Ojanguren. A sus cincuenta años, Félix Goñi, catedrático de la Unidad de Biofísica de la UPV/EHU, se encontraba en la plenitud de su carrera profesional. Había completado su formación superior en la Universidad de Londres, en el Royal Free Hospital, y se incorporó a la UPV/EHU en calidad de profesor adjunto en 1984, desde donde desarrolló gran parte de su actividad. Entre 1995 y 1999 fue nombrado director de política científica del Departamento de Educación, Universidades e Investigación y presidente de la Sociedad de Biofísica de España entre 1994 y 1998. También formó parte del Claustro docente de la

⁹¹ Acta de la junta del Patronato, 25 de octubre de 2001

⁹² Reflexiones de Txomin Bereciartua, 2017

Universidad de Victoria (British Columbia, Canadá), como profesor visitante en 1998 y 1999. Por su parte, Fernando Alaña trabajaba en Coinpasa con Javier Salcedo. Desarrolló su carrera profesional en General Electric, Papelera Española y Franco Española de Alambres y Cables. Jesús Ángel Bravo Duque, entonces presidente y socio fundador de Softec, se licenció en Ciencias Físicas por la Universidad del País Vasco en 1984. Entre 1997 y 2000 fue nombrado vicepresidente de Gaia, asociación de tecnologías de la información. Finalmente, el origen de la relación entre Novia Salcedo y Ane Miren Bustinduy surgió a través de un proyecto de nuevas oportunidades para las mujeres y de la toma de contacto con Prospectiker. Su conexión fue tan sólida que propusieron su nombre para integrarla en el Patronato. Era el modo de vincular a los profesionales que fueron implicándose de manera altruista con la fundación aportando una orientación estratégica muy acertada⁹³.

Ane trabajaba con Juanjo Gabiña, profesional de la prospectiva de gran reputación, que ayudó a Novia Salcedo a montar el Sistema Vigía Juventud XXI, con el fin de dar forma a esa idea presente en su espíritu fundacional de ser faro para los jóvenes. Para ser faro es necesario dar mucha luz y que alumbre desde la lejanía. Su misión consistía en ir identificando qué variables iban a condicionar el futuro del empleo de los jóvenes para prepararlos a tiempo. Se establecieron tres grupos de acción: la educación y la formación, encaminada a analizar cómo se estaba educando, qué habilidades y competencias se exigían a los educandos, etc.; los contenidos, que se relacionaban con la economía, el mercado de trabajo y la tipología de las empresas y, finalmente, la tercera variable se ocupaba de estudiar los valores de la sociedad, la irrupción de internet y las nuevas tecnologías, en consecuencia, la llegada de la globalización. El peritaje de Ane Bustinduy y sus profesionales fue fundamental para dotar de una metodología de trabajo sistemática, capaz de convertir en conocimiento científico las intuiciones nada metódicas con las que funcionaban en los inicios, así como para alcanzar una seria reputación en esta materia⁹⁴.

El equipo dirigido por Begoña Etxebarria y su Patronato era cada día más consciente de la conveniencia de introducir una línea de prospectiva sobre su conocimiento en la orientación de la gente joven. Esta idea la avaló, entre otros, Javier Salcedo, quien desde su acción al frente del Grupo Vasco del Capítulo Español del Club de Roma creía en las posibilidades de la fundación para liderar este laboratorio que lanzara su mirada a la cuestión social. En 1999 el mencionado Grupo Vasco, asociación sin ánimo de lucro que reúne a científicos, economistas y hombres de negocios de todo el mundo con el objetivo de contribuir a mejorar nuestra sociedad mediante la identificación y el debate activo acerca de problemas de índole global, delegó en Novia Salcedo la secretaría de la celebración de su primer congreso en el Palacio Euskalduna, bajo el epígra-

fe: El dilema del empleo y el futuro del trabajo, ya que daba en la diana del objetivo de la fundación hacia los jóvenes. A su inauguración y clausura acudieron dos mil asistentes y seiscientos congresistas⁹⁵.

Entre 2001 y 2004 se abordó el proceso liderado por Federico Solana para estructurar el ordenamiento interno de Novia Salcedo Fundación, con el fin de implicar a todas las personas en sus planes y objetivos. Para ello se pusieron en marcha diferentes comités mixtos formados por personas de la plantilla, miembros del Patronato y proveedores externos. En septiembre de 2003 se aprobó la propuesta de Txomin y Fede, para la creación y definición de las co-



Congreso: El dilema del empleo y el futuro del trabajo, 1999. Txomin Bereciartua, Begoña Etxebarria, Jon Arrieta y Manuel Pimentel

⁹³ Histórico Patronato, Novia Salcedo Fundación, 2002

⁹⁴ Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017

misiones dentro del Patronato, destinadas a facilitar una mayor participación y seguimiento de los patronos en la vida de la fundación, así como la designación de sus responsables y colaboradores de las comisiones. Su misión consistía básicamente en mejorar la comunicación y colaboración con la dirección, sometida a una fuerte tensión por la dificultad económica de los últimos ejercicios, causada por el impacto de los nuevos productos y servicios, así como por la búsqueda de nuevos aliados estratégicos para Novia Salcedo Fundación. Sobre Eduardo Tolosa recayó la dirección de la Comisión de Estrategia y Gobernanza; a Federico Solana se le asignó la de Nombramientos y Retribuciones; Ane Bustinduy se ocuparía de la de Auditoría de Cuentas, mientras Jesús Ángel Bravo asumía la de Gestión de Riesgos.

El talante innovador del objeto social de Novia Salcedo, siempre a la vanguardia, obligaba constantemente a la dirección a redefinir la estrategia, a abrir nuevos caminos cuando la competencia se ocupaba de tareas que también desarrollaba la fundación, y a diversificar sus actividades asumiendo un riesgo siempre impredecible. Esta situación exigía un control férreo sobre los proyectos de innovación en situación de desarrollo y por tanto, sin financiación. El plan de gestión anual sometía su aprobación al riesgo que llevaran aparejados los proyectos que planteaba. De esta manera, el presupuesto debía recoger solo las partidas correspondientes a los productos y servicios operativos de cada uno de los procesos cuya consecución se viera factible en base a los clientes fidelizados.

En septiembre de 2004, el acta de la junta celebrada por el Patronato informaba del nombramiento de tres nuevos miembros: Ana Larrea, Javier Echenique y Alberto García Erauzkin. Echenique era director general del BBVA y ostentaba su representación en diferentes consejos de administración de empresas de renombre como Telefónica, entre otras. Había colaborado con el proyecto de Novia Salcedo y lo miraba con enorme simpatía, por lo que aceptó gustosamente incorporarse a su Patronato. Por su parte, García Erauzkin, director general de Euskaltel y actual presidente de la misma empresa, desarrollaba su actividad profesional como consejero de ITP y BBK. Tanto uno como otro gozaban de una posición excelente para atraer a grandes empresas a los programas de la fundación buscando su ayuda económica, sin la cual poco se podía hacer.

Ana Larrea falleció un año después de incorporarse al Patronato. Ingeniera industrial, natural de Eibar, comenzó su carrera profesional en Madrid en Seat, en 1985. Tras dedicar sus afanes profesionales durante varios años al mundo de la consultoría en áreas de organización, calidad e innovación, en 1994 se incorporó a la Red Vasca de Tecnología del País Vasco —Labein, Eite—, a través de la cual se concretó su relación con Novia Salcedo⁹⁶.

Es resaltable el poderoso peso que fue adquiriendo el Patronato de la fundación en cuanto a la reputación profesional y social de todos sus miembros. Quizá fuera Federico Solana quien pusiera mayor énfasis en reunir un grupo de hombres y mujeres, que desde el ámbito corporativo ayudaran a la entidad a lograr sus fines. A propuesta suya, como responsable de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se aprobaron por unanimidad las normas de funcionamiento del Patronato, así como un código ético de conducta para sus miembros que regulaba, entre otros aspectos, la duración del cargo, el nombramiento y el cese de los patronos97. De acuerdo con lo convenido, los miembros de mayor antigüedad en el Patronato, esto es, Federico Solana, José Luis Jiménez Brea, Juan Salbidegoitia y Teresa Querejazu, cesaron en sus funciones. No obstante, todos ellos continuaron colaborando con la fundación y asistieron como invitados a las siguientes sesiones. Por decisión personal, el presidente de honor. Txomin Bereciartua, presentó su renuncia como patrono de la fundación en una apuesta clara por institucionalizar un Patronato colegiado. Desde entonces, Txomin sigue unido a la fundación, mantiene su vínculo emocional con la que fuera su principal obra como presidente de honor vitalicio, fuera del Patronato, asistiendo a sus reuniones en calidad de invitado «como el anciano de la tribu», con voz pero sin voto⁹⁸.

En 2005 Eduardo Tolosa asumió el cargo de vicepresidente de Novia Salcedo Fundación. Para entonces, su sistema de gestión estaba muy avanzado. En 2007 volvieron a obtener el reconocimiento de la EFQM que refrendaba, a través del juicio

⁹⁶ Información facilitada por Novia Salcedo Fundación

⁹⁷ Normas de funcionamiento del Patronato de Novia Salcedo Fundación, 22 de septiembre de 2004

⁹⁸ Acta de la junta del Patronato, 19 de diciembre de 2005

122

externo, la eficacia y coordinación del equipo dirigido por Begoña Etxebarria revirtiendo en una enorme ilusión y cohesión en torno al proyecto común solidario. No hay que despreciar en estos procesos el hecho de que la entrega y recogida de los premios por parte de Novia Salcedo se realizara en Helsinki en 2003, en Cardiff en 2005 y en Atenas en 2007. A estos eventos acudió una mayoría de la plantilla, lo que reforzó en gran manera el sentimiento de pertenencia a una organización de vanguardia. Fueron años de esplendor.

Parte del equipo de Novia Salcedo Fundación en Atenas, celebrando el premio, en 2007



Parte del equipo de Novia Salcedo Fundación en Helsinki, en 2003





Txomin Bereciartua en Helsinki, en 2003

Se alcanzaron unos resultados tan excepcionales que el prestigio y reconocimiento de Novia Salcedo trascendió lejos de sus fronteras. Un buen día recibieron una comunicación procedente de la región de Lund en Suecia. Una comisión tenía previsto un viaje de estudios por Europa con el fin de identificar buenas prácticas en gestión para intentar trasponerlas a la gestión de la municipalidad de Lund y su área de influencia. Una docena de personas visitaron Novia Salcedo y mantuvieron un intercambio conceptual del máximo nivel. En otra ocasión, la Worthington Industries Austria planteó la misma demanda. Pero posiblemente el principal reconocimiento llegó con motivo de la celebración del vigésimo aniversario del lanzamiento del EQA.

La EFQM incluyó a Novia Salcedo entre las treinta organizaciones europeas con mejor sistema de gestión

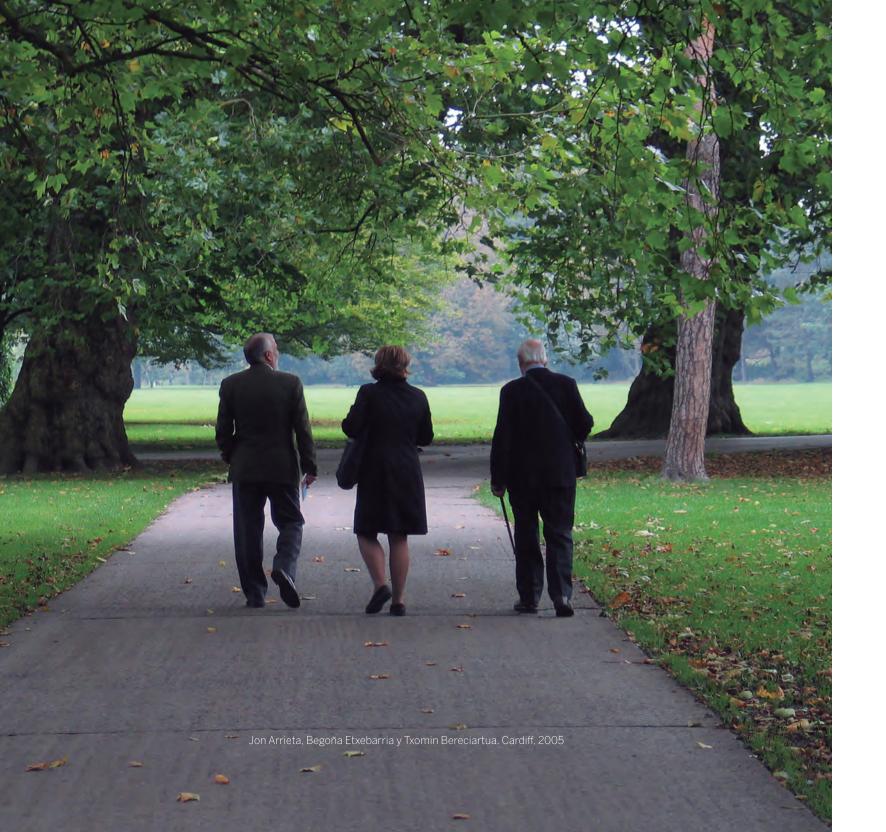


El plan Lanketa

Cuando en 1999 Txomin consiguió convencer a Javier Salcedo de que apostara con su trabajo e ideas por Novia Salcedo Fundación, este, a sus sesenta y ocho años, se hallaba próximo a la retirada de su vida profesional dedicada a la industria de la celulosa, primero desde Celulosa del Nervión y más tarde al frente de Coinpasa. Gracias a su pericia y contactos, Javier fue planteando a Txomin varias posibles líneas de actuación. La primera surgió de la experiencia nacida en Bayona de una colega profesional del sector del papel, Claude Limondin, a la que ayudó intensamente, que consistía en el desarrollo de lo que se ha denominado con posterioridad Banco de Alimentos, es decir, recoger los productos que iban a caducar, primordialmente en los grandes supermercados, para entregarlos a las familias más necesitadas de ayuda material. Javier trasladó a Txomin la iniciativa para que la pusieran en práctica los jóvenes de Novia Salcedo. Begoña y Txomin viajaron a Bayona acompañados por Juan Antonio Salbidegoitia, patrono de la fundación, para entrevistarse con Limondin. Su experiencia les pareció muy atractiva y completamente necesaria, una idea que había que trasladar a Bizkaia cuanto antes, como así hiciera Enrique García la Peña, pero no para Novia Salcedo, al tener un componente de logística sin especial valor añadido para la gente con titulación universitaria, a quienes su fundación encauzaba hacia trabajos más cualificados99.

El segundo punto de la propuesta de Javier Salcedo, aplicando la filosofía desarrollada por su empresa de ingeniería con sede en Neguri, Coinpasa, consistía en la creación del exitoso proyecto Nuevas Actividades Empresariales. Javier puso a disposición sus contactos y relaciones internacionales, aportando interesantes ideas de negocio al objeto de que las pusieran en marcha jóvenes emprendedores, dada la enorme dificultad que seguían encontrando en el acceso al mercado laboral una vez

99 Entrevista a Begoña Etxebarria, 25 de octubre de 2017





Firma de un convenio con Coinpasa. Javier Salcedo, Txomin Bereciartua y Jon Arrieta

terminados sus estudios. Para llegar a esta necesidad concluyeron que los grandes descubrimientos y desarrollos en los procedimientos técnicos en la manufactura de los productos se estaban dando, desde hacía mucho tiempo, en los Estados Unidos, mientras que nuestra sociedad no estaba siendo conocedora de sus avances. Por otra parte, comenzaba a imponerse una nueva mentalidad en el mercado laboral. Los anuncios en la prensa reflejaban una realidad que Novia Salcedo llevaba

unos años constatando y era que el tejido empresarial demandaba menos jóvenes licenciados y más personal cualificado. Tenían que dar la vuelta a esta situación y con este objetivo nació el denominado plan Lanketa.

El proyecto inició su andadura en el año 2000, con una veintena de solicitudes, encuadrado en una nueva iniciativa europea, cofinanciado por Grupo SPRI — Agencia de Desarrollo Empresarial del Gobierno Vasco—, la BBK y Novia Salcedo Fundación y dirigido por la empresa de ingeniería Coinpasa. Desde el Gobierno Vasco también se dieron cuenta de la trascendencia que este programa tenía para nuestra economía. El enfoque partía de un análisis metódico sobre cómo se desarrollaban algunas ideas en EE. UU., por ejemplo, el ahorro energético en el proceso productivo de un bien para, seguidamente, trasladarlo al País Vasco e intentar que sus empresas se inspiraran en ese modo de economizar. En muchas ocasiones viajaron a Boston u otras ciudades de los Estados Unidos para consultar a los protagonistas cómo habían llegado a esos resultados y en qué cuestiones se habían equivocado antes de la mejora final del procedimiento en la producción. Es decir, les pedían que con la transmisión de su experiencia y conocimiento evitaran cometer los mismos errores. No puede plantearse pregunta más lógica y normal, pero poco habitual, para la mejora de cualquier proceso.

Cuando los chicos decidían lanzarse a la piscina y creaban una empresa iban acompañados del asesoramiento técnico, con un plan tutorial sobre su viabilidad, y de la financiación pública asumida por la BBK en la fase de la inversión inicial de la puesta en marcha del negocio. El estudio y asesoramiento de la viabilidad recaía sobre el equipo de la fundación, integrado por profesionales en activo y jubilados como Fernando Alaña y Fede Solana, entre otros, con el apoyo y contraste de Grupo SPRI. La fundación aportaba jóvenes al proyecto y cumplía el papel de nexo de unión y coordinación de los diferentes agentes. Ana Díaz fue una de las responsables del programa por parte de Novia Salcedo. Fue una experiencia tremendamente enriquecedora para todos los agentes. Coinpasa puso a disposición de Lanketa un senior procedente del mundo industrial, destinado al acompañamiento a lo largo de todo el proceso, que se ocupaba de contrastar el estudio de la viabilidad con la experiencia del empresario. En sus salas de reuniones los representantes de cada organización revisaban conjuntamente el avance de los proyectos. Así, poco a poco, fue calando entre los jóvenes licenciados una nueva mentalidad empresarial, imbuidos del espíritu emprendedor y del sueño americano. Para Novia Salcedo fue la apertura a un mundo hasta entonces apenas explorado y la mejor muestra de que la magnanimidad siempre trae frutos de humanismo y eficacia.

En el año 2001 se registraron treinta y cinco solicitudes de este programa, de las que se atendieron dos decenas de proyectos de los que lograron poner seis en marcha. A todos los jóvenes se les transmitió cómo funcionaba el mundo de los negocios, el desarrollo empresarial y especialmente el espíritu de lucha constante, ajeno al desaliento, que ha de interiorizar un emprendedor. Para lograrlo entrevistaron personalmente a todos los candidatos, pues era importante saber qué idea tenían del empresario y transferir conceptos fundamentales para un buen aprovechamiento del programa. De la misma manera dedicaron mucho esfuerzo en abrirles los ojos sobre en qué sectores, una vez identificados, deberían fijarse, por su eficacia inmediata en la sociedad como, por ejemplo, los destinados a la mejora del medio ambiente. Igualmente les presentaron diversas iniciativas ya consolidadas en los Estados Unidos, principalmente sobre los intereses manifestados por los jóvenes

en diferentes sectores. El siguiente paso consistía en contactar con las empresas americanas para visitarlas antes de desarrollar la idea. La mayoría eran clientes o proveedores de Coinpasa y por supuesto, para su desarrollo contaron con la idea original del negocio junto con los permisos de las empresas estadounidenses que lo habían implementado, además de la licencia para extender esa actividad en Europa.



Txomin Bereciartua, Mónica Muñoz y Maider Bilbatua

Después de mucho esfuerzo consiguieron crear un puñado de grupos profesionales. El descubrimiento de la empresa marcó un antes y un después en los provectos impulsados por Novia Salcedo Fundación. El punto de innovación que aportaban algunas de las ideas de negocio desarrolladas, por ejemplo, cómo recuperar el IVA de los viajes de negocio al exterior para un despacho de abogados; el montaje y gestión de las carpas para eventos: la reconstrucción de baños y cocinas sin necesidad de reformas —pintar y adecentar—, entre otros, supuso un salto cualitativo importante. A pesar de la

complejidad v dificultad de su desarrollo, Novia Salcedo dio un paso al frente. El programa duró tres largos años y durante su realización fue de gran ayuda el apoyo de Maider Bilbatua, por parte de Coinpasa, integrada hoy día en el equipo de Novia Salcedo, así como la cooperación de otras colaboraciones externas¹⁰⁰.

Lanketa enseñó a Novia Salcedo varios temas importantes: la necesidad de establecer relaciones con otros profesionales, trabajar en red y trabar alianzas estratégicas para la sostenibilidad del negocio. Por otra parte, la fundación refrendó su idea de mantener ventaja en el campo de la innovación, otorgando a sus jóvenes la capacidad de construir ideas nuevas y creativas, adelantándose a los tiempos y en permanente apuesta por el cambio.

101 Entrevista a Javier Salcedo 1 de diciembre de 2017

Para Javier Salcedo este programa, comprobar cómo aprendían los chicos y su asombro ante el descubrimiento de la empresa fue lo más bonito y gratificante que desarrolló en Novia Salcedo Fundación. No todos los que se acercaron perseveraron en el impulso empresarial, en el riesgo y la aventura, porque no es nada sencillo hacerlo. Cuando la crisis económica de aquellos años comenzó a mitigarse y las empresas tradicionales dejaron de tener el agua al cuello y a contratar nueva gente, bastantes jóvenes optaron por acceder a un puesto laboral en una empresa clásica, subyugados por la seguridad y comodidad que este estilo de trabajo concede. Quizá no terminaran de germinar las ideas que hicieran posible la creación de vocaciones empresariales pero Javier Salcedo lo intentó con una fe y confianza ciegas en este proyecto, posiblemente porque él también lo tuvo difícil en su juventud. Arquetipo del hombre emprendedor, de quien no está dispuesto a convivir con el conformismo y con la mediocridad heredada en los inicios de la vida, gran parte de sus futuros logros los debió a que desde niño aprendió a saborear cuanto alcanzara tras horas de muchísimo esfuerzo. Entendió con meridiana claridad que nadie le iba regalar nada y que había que hacerlo todo, siendo el protagonista y hacedor de su propia recuperación. Siempre lo movió la idea de que los hombres, los creadores de empresas, tienen que estar convencidos de que su función primordial no es ganar dinero, aunque se tenga que ganar, sino más bien servir a los demás creando productos, entornos que hagan la vida más amable a sus coetáneos¹⁰¹. Sin el espíritu de servicio, todo lo demás no vale para nada. Su contribución fue fundamental para que el programa fuera un éxito.

Época de cambios y transformaciones. Novia Salcedo entra en el siglo XXI



El cambio como oportunidad. Pioneros en innovación

Durante el primer quinquenio del siglo XXI la fundación alcanzó un alto grado de madurez gracias a su capacidad de transformación para acomodarse a los nuevos desafíos. Conscientes de que evolucionar era la única manera de mantenerse al frente de un mundo vertiginosamente cambiante, Novia Salcedo abordó una profunda metamorfosis en su modelo de gestión, acompañada del impulso para el desarrollo de nuevos programas y actividades con el fin de adaptarse a los cambios profundos experimentados por la sociedad a la que servía.

También la villa que vio nacer el proyecto veinte años atrás estaba cambiando. Bilbao ya no era la ciudad gris y sombría de décadas anteriores. Tras un decenio de desarrollo de infraestructuras, de 1991 a 2001, el proceso continuaba con el objetivo de reconvertir el Bilbao metropolitano en un lugar atractivo y lleno de oportunidades, tanto para sus habitantes como para los foráneos. Novia Salcedo trabajaba en línea con el objetivo definido por los líderes de la transformación de la ciudad para el año 2010: Bilbao, la ciudad donde las ideas —los sueños— se hacen realidad¹⁰².

Año tras año Novia Salcedo actualizó su amplio catálogo de servicios para adecuar su respuesta a las diferentes circunstancias planteadas por los jóvenes, las empresas y las instituciones sin orillar al mismo tiempo las directrices europeas. En este marco se hizo imprescindible incorporar una mayor flexibilidad a la gestión por proyectos incorporando conceptos de innovación, para lo cual resultó fundamental la colabora-

102 Garrido, J. A. «El proceso de revitalización del Bilbao metropolitano», en *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 49, 1, 2004, pp. 23-50







Transformación de Bilbao en Abandoibarra, 1996-2012

ción de Juanjo Goñi, doctor ingeniero industrial y profesor universitario especializado en el campo de la innovación, así como de la aplicación de nuevos modelos de gestión basados en la creación de valor desde el punto de vista empresarial y ético. Socio fundador de APTES (Asociación para la Promoción de la Tecnología social), dedicó una parte importante de su actividad a la formación en proyectos y al diseño de nuevas iniciativas en los ámbitos social y empresarial. Fue director de Innovación en Valor en Fatronik y del Instituto Ibermática Innovacion-i3B, entidad especializada en el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de la innovación en el sector de los servicios. También colaboró con TKNIKA, y otros centros de FP en innovación para la formación

profesional. Goñi se mostraba convencido de que cualquier cambio siempre pasa por las personas. En 2010 se le nombró director de desarrollo de personas en Tecnalia.

En el ámbito de la formación juvenil, gran parte de los cursos ofrecidos por Novia Salcedo se centraron en favorecer entre los jóvenes la introducción del uso de las nuevas tecnologías, herramientas indispensables en el moderno paradigma laboral. En colaboración con el campus virtual de la UPV/EHU facilitaron la Acreditación Europea de Manejo de Ordenador —European Computer Driving Licence (ECDL)—, acreditación internacional que otorgaba el reconocimiento de poseer una formación básica y completa en informática a nivel de usuario, ofreciendo un programa para «e-profesionales» de pymes. Con el mismo ánimo desarrollaron el programa Adaptanet dirigido a mujeres licenciadas y a personas mayores de cuarenta y cinco años en su alfabetización digital¹⁰³.

La sostenibilidad del proyecto hizo aguzar el ingenio una vez más al equipo directivo en su apuesta por introducirse en otras áreas emergentes en la formación de los jóvenes, como los cursos de calidad total e ISO 14001-9000. Igualmente, apostaron por la integración de sistemas de gestión y calidad turística, así como por la gestión medioambiental mediante la implantación de la Agenda Local 21. Previamente se firmaron los convenios de colaboración con las instituciones correspondientes: Dirección de Turismo y Departamento de Juventud del Gobierno Vasco; Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco; Egailan, Sociedad Pública de Promoción de la Formación y el Empleo; Dirección de Medioambiente de la Diputación Foral de Bizkaia; Área de Juventud y Deporte del Ayuntamiento de Bilbao para la creación de la web Gazte Sarea; Gipuzkoa Kutxa, en la creación de contenidos de formación, empleo, ocio y tiempo libre para su web joven entre 2000 y 2003, entre otros. Recordemos que en esta misma fecha se había rubricado el acuerdo con el BBVA para la creación de su portal Blue Joven en 2002.

Para entonces, varias profesionales de Novia Salcedo como María Jesús Novo e Iratxe Herboso, acreditadas en la formación del sistema de gestión de la excelencia EFQM, junto a Mónica Ituarte, incorporada algo más tarde, y bajo la tutoría de Eduardo Tolosa

103 Bereciartua, T. Veinticinco años de Novia Salcedo Fundación, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, 2008

Para ser eficaces no basta con el deseo de hacer bien las cosas.

-el «comportamiento»-, sino

que se requiere también del «co-

nocimiento», que reside en las

personas. Gracias al sistema vigía

de prospectiva impulsado por la

fundación, con el concurso de Ane

Bustinduy, Novia Salcedo alentó

la creación de su laboratorio de

innovación social, basado principalmente en la codificación de la

información proveniente de los

jóvenes y de las empresas colabo-

radoras, con el fin de analizar los

indicadores representativos para

su desarrollo personal y profesional en los ámbitos fundamentales

de la educación, el entorno eco-

nómico y el mercado de trabajo.

Estos datos permitían anticiparse

a las pautas que marcarían el empleo del futuro, los cambios que

sufrirían las organizaciones y las

mitió a sus equipos abordar esta

investigación para elaborar los

informes de prospectiva a cuyos

indicadores accedían sus clientes

a través de la red.

asesoraron, en colaboración con Euskalit, sobre la implantación de dicho sistema en otras organizaciones sin ánimo de lucro, entidades del tercer sector y centros de enseñanza. Además, la fundación contribuyó al nacimiento y apoyo de otras instituciones como la Fundación Trocóniz Santacoloma de Portugalete, una institución privada sin ánimo de lucro que surge por voluntad de Filomena Trocóniz Santacoloma, en 1986, con el principal fin de apoyar la formación y educación de la juventud portugaluja¹⁰⁴. Fueron unos años de gran intensidad, favorecidos por un aprendizaje continuo. En paralelo acudieron a varias ferias de empleo en distintos ayuntamientos, eventos y campañas de sensibilización sobre ocupación profesional en la sociedad de la información. Día a día comprobaban que los cambios sociales y tecnológicos originados en esos años repercutían de forma directa en el mundo educativo. Con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco realizaron un boletín informativo destinado al profesorado, alrededor de 2004-2005.

En enero de 2005, en concurrencia con la Fundación Telefónica, Novia Salcedo organizó en Bilbao el I Congreso Internacional CampusRed: Docencia e Investigación en la Red, con el objetivo de constituir un espacio de reflexión y cooperación para el desarrollo de la labor universitaria ante la nueva realidad social y tecnológica¹⁰⁵. Por primera vez se brindaba la oportunidad de compartir experiencias y opiniones con profesionales y universitarios de distintas partes del mundo. El congreso se estructuró en torno a sesiones plenarias y grupos temáticos de trabajo en reuniones simultáneas, sobre temas como: herramientas avanzadas de investigación, la docencia y la gestión del conocimiento; formación de profesorado universitario; el nuevo perfil de los docentes e investigadores universitarios y nuevas metodologías de enseñanza superior¹⁰⁶.

Periódicamente comenzaron a emitir los resultados de sus estudios en los boletines de la Consejería de Educación del Gobierno Vasco y la Cámara de Comercio de Bilbao.

Así fueron haciéndose un hueco en el campo de la investigación científica en torno a este sistema vigía. Desarrollaron una comunidad internacional que reunía a una veintena de expertos, capaces de aportar reflexiones y debates, conocimiento técnico, al objeto de desarrollar proyectos de calado europeo. Anualmente Novia Salcedo organizaba uno de esos encuentros cuyas conclusiones suponían una aportación fundamental para los informes bienales editados en el documento llamado: Jóvenes hacia un escenario 2025, de amplia difusión entre más de tres mil agentes socioeconómicos. Los primeros «e-boletines» de Novia Salcedo comenzaron a publicarse en 2002, momento en el que ni siquiera se habían creado las populares redes sociales tales como Facebook y Twitter.

La competitividad del equipo de Novia Salcedo en el campo de la prospectiva estratégica fue lo que llevó a la fundación, desde 2004, a formar parte de la Agencia de Innovación de Bizkaia (BAI), perteneciente al Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Un año más tarde, en 2005, se incorporaron a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación¹07. Fueron determinantes las gestiones realizadas por el patrono Félix Goñi con el presidente de Novia Salcedo, Jon Arrieta, que, junto con Begoña y Ana Díaz, trabajaron intensamente para encontrar una alianza de colaboración con esta red, cuya responsabilidad ostentaba entonces Joseba Jauregizar, director de Industria del Gobierno Vasco. Jauregizar y su equipo mostraron una comprensión inusual sobre la labor desempañada por Novia Salcedo y acreditaron a la fundación en la categoría de

competencias que necesitaban los jóvenes para desenvolverse en ese nuevo entorno social eminentemente tecnológico, cuyos avances daban pasos acelerados a nuevas formas de trabajar. El acuerdo suscrito por Novia Salcedo con diversas entidades per-

107 Novia Salcedo Fundación, memoria 2004-2005

¹⁰⁴ Véase en: http://www.troconizsantacoloma.org (Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2018)

¹⁰⁵ Recuperado en https://www.oijj.org/es/agenda/events/general/i-congreso-internacional-campusred-docencia-e-investigacion-en-la-red (Fecha de consulta: 2 de octubre de 2018)

¹⁰⁶ Información extraída de: https://www.bioef.org/es/2004/12/15/i-congreso-internacional-campusred/ (Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2018)

agente intermedio de innovación social. Este hecho permitió a Novia Salcedo obtener unos ingresos recurrentes durante un periodo de diez años. En la siguiente etapa se recortaron estos fondos y Novia Salcedo quedó fuera del sistema¹⁰⁸.

En este ámbito de innovación ligado a las instituciones tuvieron conocimiento también del Libro verde sobre la responsabilidad social corporativa editado por la Comisión Europea en 2001 y promovido por su Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, con el objetivo de expandir y consolidar este concepto en las empresas. Proponía un enfoque basado en impulsar alianzas más profundas, donde los agentes asumieran un papel activo en las preocupaciones sociales y medioambientales de sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores, fomentando una cultura empresarial comprometida con el bienestar social y medioambiental¹⁰⁹. Este concepto implicaba invertir más en las personas, ser un ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, cuyo impacto directo redundara en la productividad de las organizaciones. Se abría una vía para conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad empresarial asumiendo las empresas una responsabilidad estratégica activa pro empleo mediante su participación en asociaciones a favor de la inclusión social, comprometiéndose al mismo tiempo con el desarrollo local. El libro verde trataba de sensibilizar y estimular un debate internacional sobre el máximo aprovechamiento de las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

Novia Salcedo fue pionera al introducir este objetivo, primero en la propia casa, desplegando su formación a todos los niveles, y después, en las empresas colaboradoras, con el fin de liderar con acierto y eficacia esta tarea, que cuadraba a la perfección con su carácter innovador y de compromiso público. El caudal que este concepto llevaba consigo convergió más adelante en iniciativas de mayor calado al formular la teoría central de su acción-reflexión en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes. Era necesario

108 Entrevista a Begoña Etxebarria, 31 de enero de 2019 109 Libro verde sobre la responsabilidad social corporativa. Comisión de las CC. EE., Bruselas, 2001 desarrollar una cultura empresarial específica en el seno de sus empresas, basada en el desarrollo y crecimiento de las personas, lo que suponía un cambio de paradigma en la forma de hacer y en el papel de las empresas como agentes económicos y sociales.



La relación de la responsabilidad social corporativa con la empleabilidad del joven estaba clara al considerarla primordial en el vínculo entre la fundación y las empresas que acogían a los jóvenes durante sus prácticas



Se podría decir que la empresa siempre fue un aliado estratégico especial para la fundación y de hecho, en la actualidad han tejido una red de más de ochocientas firmas, con las que trabajan habitualmente, un *stakeholder* clave para su labor con los jóvenes. Para Novia Salcedo, sus prácticas no laborales constituyen una preocupación constante a la que intentan contribuir y de las que aprenden de forma continua¹¹⁰.

Fue en el año 2001 cuando la fundación inició su acción en el campo de la responsabilidad social de la empresa, en una reunión celebrada en Bilbao entre agentes nacionales e internacionales dispuestos a impulsar la mejora social, económica y ambiental en el tejido empresarial. De este encuentro surgió en diciembre del 2002 la Agenda Novia Salcedo de Responsabilidad Social Empresarial —en adelante, RSE—, un foro de debate y discusión entre los principales agentes sociales y económicos de nuestro entorno.

Fuera del País Vasco, Begoña Etxebarria participó como ponente en la sección destinada a la RSE en las II Jornadas Estatales sobre Empleo e Inmigración, celebradas por la Cruz Roja en Toledo en el año 2003. Un año más tarde se elaboraron dos informes guía para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Hacia el año 2004, una gran oportunidad los puso al frente del proyecto vinculado al desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que no siendo un con-

cepto nuevo en Bizkaia, recibía por entonces el encaje e impulso político de nuestras instituciones. Como socio local la Diputación Foral de Bizkaia, y más en concreto el diputado Tontxu Campos, fue determinante para el lanzamiento en la provincia de la red Xertatu destinada a ayudar a sus instituciones públicas y privadas a adoptar prácticas de responsabilidad social en la empresa. Novia Salcedo Fundación logró un buen posicionamiento en esta red, fruto de su experiencia¹¹¹.

En el ámbito europeo, la fundación ya lideraba una red de responsabilidad social corporativa, denominada en inglés Corporate Social Responsibility —CSR Vaderegio—, integrada por doce autoridades públicas regionales de lugares tales como Finlandia, Alemania, Reino Unido, Francia, Flandes, Italia y Estonia, entre otros. A lo largo de cinco años esta red de socios europeos participó en varias ponencias en distintos países de la unión, así como en la sede del parlamento europeo, con el objetivo de difundir estas buenas prácticas guiando a las autoridades públicas locales para lograr una promoción exitosa de este concepto en su área geográfica específica. En el año 2005 la fundación desarrolló el sitio web de referencia: www.csrvaderegio.net, así como una herramienta de apoyo en el despliegue de la estrategia para las autoridades públicas locales, regionales y otros agentes interesados en el marco de la Unión Europea¹¹². Como nota informativa, hoy día ni la web ni la herramienta online están ya disponibles.

El proyecto de la RSC desarrollado por la fundación también contó con el apoyo del Gobierno Vasco. Pero tras abrir camino con escasísimos recursos, su implementación en Euskadi se concedió a una consultora, algo bastante habitual en nuestro entorno. Una vez más, su presencia en esta iniciativa murió a consecuencia de una frustrante y escasa capacidad de cooperación regional. Eran pocos en un terreno pequeño pugnando por los mismos fondos y trabajando en clave competitiva, no cooperativa. El equipo de Novia Salcedo quedó nuevamente en el andén viendo pasar el tren, un resultado difícil de encajar después del esfuerzo y la ilusión que se puso en el camino. Ciertamente las decepciones sumadas en el expediente a lo largo de su trayectoria



Proyecto Vaderegio en Bruselas, 2005

contribuyeron al fortalecimiento del equipo y les enseñaron a mantenerse siempre alerta, en actitud de cambio¹¹³. Muchas veces se plantearon cómo proteger mejor sus proyectos siendo pioneros, si precisamente parte de la misión de la fundación era lograr que la sociedad integrara los propios conceptos de la responsabilidad social corporativa. Entonces aprendieron a valorar como un éxito la dificultad por mantener activo un provecto nuevo, que otros incorporaban y asumían como propio, ya que suponía un avance en la sociedad. Posiblemente contar la historia tal como sucedió sea el mejor instrumento para reconocer la aportación de valor de esta institución a la sociedad a la que sirve¹¹⁴.

En esas mismas fechas abrieron la puerta a una nueva iniciativa colaborativa con la Fundación Bilbao 700 aportando una red de jóvenes voluntarios que ayudaban a las entidades sociales en el desarrollo de las actividades de carácter extraordinario de los diferentes eventos culturales y deportivos de la villa. Así nació el programa de

¹¹¹ Novia Salcedo Fundación, memoria 2004-2005

¹¹² Ver www.csrvaderegio.net

¹¹³ Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

¹¹⁴ Entrevista a Begoña Etxebarria, 31 de enero de 2019

voluntariado cívico Jagoleak. Fruto de esta experiencia surgió una nueva asociación en este ámbito, creada junto con el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco y centrada en la promoción de un programa de voluntariado entre los jóvenes. Desde la Secretaría Técnica del Consejo Vasco del Voluntariado, Novia Salcedo coordinó la animación y dirección del primer y segundo planes vascos de voluntariado. También diseñaron las jornadas del voluntariado empresarial 2005 y 2006¹¹⁵.

Veinticinco años de historia

Envuelta en la vorágine de su trabajo la fundación cumplió veinticinco años desde la gestación de su proyecto. El 28 de noviembre de 2005, día de la celebración de sus bodas de plata, se vistió de gala para reunir a los amigos y simpatizantes de Novia Salcedo en el espléndido marco del Teatro Arriaga de Bilbao con la intención de agradecer y compartir sus resultados. La sociedad entera se hallaba representada en su conjunto. Entre las más de setecientas personas que acudieron al acto presidido por el lehendakari Juan José Ibarretxe, que entregó a Txomin por sus méritos la *makila*, el bastón tradicional vasco que expresa autoridad, estaban el diputado general de Bizkaia, José Luis Bilbao, y el delegado del Gobierno en el País Vasco, Paulino Luesma. Fue un éxito de convocatoria. A tenor de la evaluación de los miembros del Patronato resultó un evento impecable, profesional, serio y riguroso, al tiempo que distendido, con una altísima presencia institucional que reconocía con su presencia la venturosa existencia de la fundación.

115 Bereciartua, T. Veinticinco años de Novia Salcedo Fundación, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, 2008



Foto de familia en el escenario del Teatro Arriaga durante la celebración del vigésimo quinto aniversario de Novia Salcedo Fundación, 28 de noviembre de 2005

Fue un acto hermoso, alegre, ilusionante, no solo por los logros alcanzados, sino también por los retos y desafíos previstos para los siguientes años. El crítico de *El Diario Vasco*, Roberto Herrera, diseñó el guion en el que dos actores interpretaron tres escenas diferentes protagonizadas por un trío de parejas de jóvenes, representativas de las tres generaciones en las que la fundación realizó su labor a lo largo de las tres décadas de su existencia, esto es, los años ochenta, los noventa y la entrada en el siglo XXI. Cada una abordaba los diferentes problemas a los que se habían enfrentado. Entre las diferentes representaciones se reconoció a personas y entidades que acompañaron y colaboraron de forma significativa con la fundación a lo largo de su existencia. Txomin Bereciartua, presidente de honor, recibió un cálido reconocimiento a su labor de manos del lehendakari. El cierre con la Kantika Korala de Leioa, el coro formado por niños de entre diez y catorce años que intervino durante los últimos veinte

minutos, fue también un acierto¹¹⁶. Este coro ha acompañado a Novia Salcedo Fundación en muchos de sus actos, gracias a su colaboración con el conservatorio de Leioa y a la implicación de su presidente, José Ignacio Sarria¹¹⁷.

A sus setenta y seis años, Bereciartua continuaba trabajando con el mismo empeño que el primer día. «Su método consistía en permanecer atento a los cambios de la sociedad, intuir por dónde iba el futuro, hablar, contrastar, conectar a unos con otros y poner a todos a trabajar como si el avance de la humanidad dependiera sólo de la aportación de Novia Salcedo a ese momento de la historia», relataba Begoña Etxebarria en el prólogo al folleto conmemorativo de los veinticinco años de historia que escribió el propio Txomin. Begoña llevaba trabajando casi veinte años con él y siempre se preguntó cómo conseguía que la gente se pusiera en marcha, sin explicar de forma precisa la idea. Todo ello con paz, con humor, sin angustias, sin dramatizar, aunque las cosas se pusieran feas¹¹⁸.

Se dice que es de bien nacido ser agradecido. Hacía tiempo que a Txomin le rondaba en la cabeza la idea de cómo agradecer la colaboración de tantas personas a lo largo de estos años. A los veinte años de actividad de la fundación ya había organizado un acto de Amigos de Novia Salcedo Fundación¹¹⁹, con la ayuda de su amigo José Ignacio Arrieta, a través de la empresa MBN Comunicación.

La celebración de los veinticinco años de vida de la fundación fue un acontecimiento muy especial para quien fuera su principal impulsor. «Todos cuantos somos y nos sentimos Novia Salcedo Fundación estábamos de fiesta. Uno sueña, piensa, marca estrategias, decide, programa y realiza. Luego las circunstancias en un mundo vertiginosamente cambiante mandan. Saber reorientarse sin perder el rumbo y responder a las necesidades que nacen es lo que vale. (...) El ciclista que se para en la cima para saborear su triunfo es sobrepasado por el pelotón y pierde su carrera. Novia Salcedo

Fundación sigue y seguirá buscando sin descanso un futuro mejor en su atención a los jóvenes, teniendo siempre muy presente que en nuestra época del conocimiento nada vale si no está basado en un bien trabado y fuerte armazón interior», escribía Txomin al hilo de tan feliz aniversario.

Pasados los fastos del vigésimo quinto aniversario el equipo siguió trabajando con el mismo empeño para ofrecer nuevas propuestas a los jóvenes, a las empresas y a la sociedad pues la situación así lo requería. En el mes de julio de 2005, el Departamento de Trabajo, Justicia y Seguridad Social del Gobierno Vasco, dirigido por Joseba Azkarraga, proporcionó unos datos muy preocupantes respecto al estado de los jóvenes en el entorno laboral: solo el 50 % de los empleos se adecuaban a los estudios realizados por los jóvenes; el salario medio del trabajador empleado durante tres años consecutivos en el mismo entorno no superaba los 1.200 € brutos mensuales y la



Acto de Amigos de Novia Salcedo Fundación, 2008

¹¹⁶ Extraído de Bereciartua, T. Veinticinco años de Novia Salcedo Fundación, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, 2008 y acta del 20 de abril de 2005

¹¹⁷ Entrevista a Begoña Etxebarria, 31 de enero de 2019

¹¹⁸ Extraído de Bereciartua, T. Veinticinco años de Novia Salcedo Fundación, Novia Salcedo Fundación, 2008

¹¹⁹ Boletín de Amigos de la Fundación, junio de 2001

satisfacción respecto al estudio-trabajo era de 5,3 sobre 10^{120} . Más allá de las interpretaciones que requiere cualquier estadística, resulta un dato relevante teniendo en cuenta que la tasa de ocupación en 2005 era cercana al 55 % mientras que en la fecha del informe no llegaba al 40 % 121 .

Al finalizar el año 2005. Novia Salcedo contaba con cinco procesos de actividad bien diferenciados, de los cuales, cuatro eran servicios dirigidos al mercado: información y documentación; formación e inserción profesional; formación e integración de los jóvenes en la empresa y acompañamiento en la mejora de las organizaciones del sector público y del voluntariado. Los números son elocuentes. Atendieron directamente a más de catorce mil jóvenes de los casi veinte mil registrados. Casi un millar encontraron su primer empleo gracias a la colaboración de cuatrocientas empresas e instituciones y se logró la internacionalización de cincuenta jóvenes mediante su incorporación a compañías en el entorno europeo. Los datos manifestaban un repunte sensible respecto a los publicados el año anterior. Además, la fundación mantenía en marcha sus estudios de prospectiva, el laboratorio de innovación social. En esa fecha inició un proceso de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con el objetivo de velar por la mejora y el desarrollo de nuevos proyectos en todos los procesos de su actividad. En el apartado dedicado al análisis de la cartera de productos y servicios de Novia Salcedo en el año de su vigésimo quinto aniversario se reflejaba que más del 30 % correspondía a las áreas de innovación y suponía un 50 % del presupuesto. Una treintena de profesionales jóvenes y alrededor de sesenta colaboradores voluntarios sénior llevaban a cabo la apasionante tarea de hacer realidad el escenario: Europa 2025 positivo y humanista¹²².

El relanzamiento de la presencia en la sociedad, iniciado con motivo del veinticinco aniversario de Novia Salcedo, fue también un hito clave en su andadura y objeto de

desarrollo para el futuro próximo¹²³. Otro hecho destacable fue el buen cierre económico de los últimos años, así como los informes favorables de los evaluadores del premio europeo EFQM. Estos informes, que aportaban el juicio externo, animaron a todo el equipo reforzando la confianza en su trabajo y en la organización, ya que, a pesar de los vaivenes y las enormes dificultades, acreditaban una buena gestión a la altura de las organizaciones europeas más avanzadas. Estas conclusiones, junto con el trabajo interno sobre innovación, suponían una buena plataforma para abordar una nueva reflexión estratégica con el objetivo de ampliar el horizonte de forma cualitativa.



En su empeño de mejora, el equipo directivo se dotaba de motivaciones para no descansar, marcando retos cada vez más exigentes. El esfuerzo por mantener el compromiso con la excelencia en su actividad acompañaba su pasión por entregar servicios de alta estima a sus clientes



En el año 2006 Novia Salcedo alcanzó un acuerdo con la UPV/EHU, en una muestra más de su compromiso para poner en contacto a los jóvenes universitarios con la empresa. El documento, rubricado por la directora de la fundación, Begoña Etxebarria, y Juan Ramón González, decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología de dicha universidad, estimulaba las relaciones entre ambas instituciones a fin de agilizar el proceso de incorporación del joven desde la universidad al ámbito laboral.

En paralelo, Novia Salcedo firmó un convenio con el Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco para la inserción laboral de ochocientos jóvenes universitarios con titulaciones de difícil salida profesional, un proyecto ambicioso y exigente que requirió de un plan de seguimiento y orientación personalizada, cuya interlocución llevó con mucho interés el primer viceconsejero, Juan José Loroño,

123 Novia Salcedo Fundación, memoria 2004-2005

¹²⁰ Acta del 22 de julio de 2005

¹²¹ Instituto Vasco de Estadística/Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT). Tasa de actividad, ocupación y paro de la población de 16 a 29 años en la Comunidad Autónoma del País Vasco, por sexo (%). 2005-2017

¹²² Novia Salcedo Fundación, memoria 2004-2005



Equipo y parte del Patronato de Novia Salcedo Fundación en el paraninfo de la Universidad Pública del País Vasco (UPV/EHU). De pie: Mónica Ituarte, Txomin Bereciartua, Begoña Etxebarria, Begoña Varona, Arantza Bereciartua, Aitziber Barañano, Alberto Granados, Diego Gil de Gómez, María Jesús Novo, Leticia Garay, Patricia Gallego, Mónica Muñoz, Arantza Armaolea, Elisa Mena, Iratxe Herboso, Laura Simón, Fede Solana y Juan Antonio Basagoiti. Agachados: David Lázaro, Ibon Díaz de Rada, Jon Arrieta y Eduardo Tolosa

quien posteriormente se ha mantenido como amigo de la fundación. Las cifras, a menudo frías, son sin embargo el reflejo de los resultados de una empresa. Por su ambición y tenacidad, en el año 2007 obtuvieron logros remarcables: más de ochocientos jóvenes accedieron a su primer empleo, sesenta y siete de ellos en empresas del entorno europeo, mientras que medio centenar recibió formación en áreas emergentes. Una buena formación orientada a las necesidades laborales era el aval necesario para

3. ÉPOCA DE CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES. NOVIA SALCEDO ENTRA EN EL SIGLO XXI

dar el salto hacia la inserción laboral y la mejor prueba de ello fueron los ocho centenares de jóvenes que consiguieron su primer trabajo con el apoyo de Novia Salcedo.

La cifra de negocio obtenida en 2007 fue superior a los dos millones de euros, también gracias en parte a la eficiente y rigurosa labor desempeñada por Aitziber Barañano. Su labor investigadora se vio reforzada mediante la elaboración de en torno a veinte informes en áreas tan variadas como el voluntariado, la innovación tecnológica, la gobernanza y participación, la igualdad de oportunidades y la innovación educativa. Durante ese año organizaron varias jornadas regionales y encuentros europeos e internacionales¹²⁴.

Novia Salcedo alcanzó una intensa vida en su corta existencia, mayor que otras de su entorno en veinticinco años de historia. La ausencia de inversión la suplieron con unos equipos humanos competentes e innovadores, como se certificó en los sucesivos procesos de adaptación del modelo de gestión a las directrices del EFQM y a los reconocimientos bianuales por su labor, así como la Q de plata. Para celebrar estos reconocimientos en todo su esplendor y como merecía la ocasión reunieron a los amigos en un acto celebrado en la Sociedad Bilbaina¹²⁵.

En el primer quinquenio del siglo XXI Novia Salcedo amplió sustancialmente su equipo con la incorporación de nuevos becarios que vivieron su proceso de integración al proyecto en un ambiente juvenil muy ilusionante. Entre los profesionales que se unieron a Novia Salcedo en esa época se hallaba Sergio Salas. Tras finalizar sus estudios de Historia encontró una salida profe-

124 Novia Salcedo Fundación, memoria 2006-2007 125 Novia Salcedo Fundación, memoria 2004-2005 La tasa de inserción de los programas de Novia Salcedo alcanzó el 70 %: es decir, siete de cada diez jóvenes orientados y formados por los profesionales de la fundación lograron su primer contrato laboral. El fondo de becas se incrementó hasta llegar a los tres millones de euros y la página web registró casi doscientas mil visitas. Medio centenar de grandes organizaciones e instituciones accedieron a la base de datos de la fundación en calidad de clientes. Acompañaron a unas cuantas firmas en su camino hacia la excelencia en su sistema de gestión.

sional natural en el ámbito de la biblioteconomía y la documentación. Previamente participó en varias experiencias formativas profesionales en un periódico deportivo y en la red de bibliotecas municipales de Bilbao, mediante un programa de la antigua Lan Ekintza, para apoyar en las labores de catalogación y atención a usuarios. En este ámbito conoció la oferta de Novia Salcedo Fundación para incorporar a jóvenes becarios a su centro de documentación y se presentó en su sede. Sergio recuerda que se entrevistó con Mónica Muñoz y Elisa Mena. Con la finalidad de ir igualando el equipo poco a poco en diversidad de género estaban buscando contratar a un chico y al ser el único que había presentado su candidatura lo recibieron con los brazos abiertos. Empezó a trabajar un 21 de noviembre de 2001 y continúa en la actualidad¹²⁶.

Su trabajo consistía en hacer barridos sobre ofertas nacionales e internacionales y sobre cursos y premios publicados en diversas fuentes para alimentar las bases de datos de consulta de la fundación. En el centro de documentación trabajaban cuatro personas, dos informáticos y una persona del laboratorio de innovación social en ciernes. En ese mismo periodo recibieron una oportunidad en Novia Salcedo entre otros, Patricia Gallego, Mercedes Marcos, Mónica Ángel, Pilar Martínez, Itziar Garay, Itziar Villalabeitia, Cristina Aparicio, Begoña Castaño, Ana Sanz, Iratxe Arana, Leire Salterain, Aloña López, Eneko Lorente, Alex Novoa, Maitane García, Izaskun Lejona, Ibon Díaz de Rada, Iker Saez, Lorena Tejedor, Inge Elorriaga, Itziar Pineda, Josu Robredo, Iratxe Torre, Oihana Ibarzabal, Iratxe Herboso, David Lázaro y un poco más adelante se incorporó Laura Simón¹²⁷. Las nueve últimas personas, junto con Sergio Salas, permanecen actualmente en la fundación.

En la nueva era de internet el centro de documentación se reconvirtió totalmente ya que el acceso de los jóvenes a la información comenzó a ser directo e inmediato. El primer y más antiguo servicio de la historia de Novia Salcedo evolucionaba e iba desapareciendo gracias a las enormes posibilidades que ofrece la red y por esta razón, algunas personas finalizaban su dedicación a la compañía mientras se buscaba enca-

quien tras su paso por el centro de documentación, trabajó durante seis años en el área de los programas del voluntariado juvenil promovido por el Gobierno Vasco. Llevaba principalmente el peso de la relación con los clientes, apoyado en distintas actividades por otros compañeros que ya no siguen en el equipo, como Jon Aranguren o Diego Gil de Gómez. Después de esta etapa, Sergio se integró en el área de desarrollo de diversos programas orientados a promover experiencias emprendedoras entre los jóvenes con el programa NOLA y la puesta en marcha del coworking HIP (Harrobia Innovation Plaza). Este último se montó años después, en 2011, en el espacio cedido por el Ayuntamiento de Bilbao a Novia Salcedo en la plaza de la Cantera, con vocación de convertirse en una herramienta de innovación social destinada principalmente a emprendedores sociales y enfocada en acoger los proyectos de preemprendimiento de la fundación. Lo explicaremos más adelante.

ie para otras en el desarrollo de nuevos programas. Este fue el caso de Sergio Salas,

Sergio recuerda la presencia habitual muy activa de Txomin Bereciartua, ya jubilado, en la oficina. Mantenían una relación bastante cercana. En su caso tuvo ocasión de departir con él largo y tendido, puesto que le encargó una investigación sobre la figura histórica de Pedro Novia de Salcedo, personaje de la admiración del sacerdote. Los jóvenes de Novia Salcedo descubrían en Txomin al promotor, alguien cuyo principal valor es encontrar a la persona idónea para desarrollar sus ideas, y a menudo bromeaban sobre él aludiendo que «no es que no oiga, sino que en realidad no escucha, especialmente si tiene una idea en la mente» 128. A David Lázaro le llamó la atención su mentalidad tan abierta siendo cura, además de la energía y el entusiasmo que desprendía para adaptarse a las nuevas tecnologías a pesar de su edad¹²⁹.

Muchos jóvenes sintieron a Txomin como un mentor, una persona cercana, capaz de observarlos, trascendiendo su valor más allá del conocimiento, con el fin de lograr su movilización para dar lo mejor de uno mismo. Se sienten agradecidos por el apoyo que recibieron por su parte ya que facilitó su crecimiento tanto profesional como per-

¹²⁶ Información facilitada por Sergio Salas, 9 de abril de 2018127 Listado de personas que han pasado por Novia Salcedo Fundación, 1993-2018

¹²⁸ Información facilitada por Sergio Salas, 16 de julio de 2018 129 Información facilitada por David Lázaro, 5 de abril de 2018

El buen clima laboral, la enorme flexibilidad en temas

como la conciliación v el ho-

rario, así como la formación

recibida eran cuestiones muy

valoradas por todo el equipo. No en vano hay que destacar

la inclusión de Novia Salce-

do a partir del año 2007 en

el 50 Best Work Places -las

cincuenta meiores empresas para trabajar en el mundo-,

única incluida en este listado

en la comunidad autónoma

vasca, al mismo nivel que organizaciones como Google,

Kellogs o Microsoft, entre

otras. El buen concepto que

tenían de la fundación sus

profesionales se reflejaba en la encuesta de evaluación

del Instituto Great Place to

Work. Entre las principales

características comunes de

las empresas consideradas excelentes entornos de tra-

baio se destacaron que con-

taban con buenos líderes.

los empleados se sentían

respetados recibiendo un trato justo, existía un orgullo

de pertenencia a la organi-

zación y un buen ambiente

entre los compañeros.



sonal. Otro rasgo que los jóvenes destacan del promotor de la fundación es su asombrosa capacidad para atravesar el tiempo, visualizar el futuro, movilizar los recursos adecuados en el presente manteniendo la coherencia con el impulso de los orígenes. Muchos percibían a Txomin como un hombre de su tiempo, incansable y tenaz, un fantástico acompañante en la tensión constante que exigen los proyectos y las personas. inaccesible al desaliento¹³⁰.

En 2006 se incorporó al equipo Laura Simón, destinada a trabajar en las investigaciones y proyectos de innovación social que dirigía Ana Díaz. Llegó a

la fundación a través de un amigo cuya experiencia había sido muy positiva. La travectoria profesional de Laura era corta. Tras licenciarse en Ciencias Políticas por la UPV/EHU, cursó estudios de posgrado en el campo de la participación ciudadana y la cooperación al desarrollo. Inicialmente su interés profesional se orientaba hacia las ONG de desarrollo ya que consideraba que era el mejor campo profesional para expandir su vocación de transformación y mejora de su entorno social. Laura siempre fue una joven inquieta. Aparte de unas breves prácticas en una asociación local sin ánimo de lucro y una experiencia de cooperante en Bolivia, había trabajado como encuestadora, camarera, comercial de seguros, dependienta de textil, promotora de perfumería, recadera en una gestoría, profesora de ballet... Lo que más llamó su atención al incorporarse a la fundación fue el hecho de que hubiera tanta gente joven. muchos de ellos titulados en Ciencias Sociales y Humanidades; la diversidad de los

programas que se manejaban y la excelente formación que se procuraba a los becarios: clases de inglés y de euskera, certificado European Computing Driving Licence (ECDL), formación en EFOM. Desde el primer momento sintió que Novia Salcedo era un magnífico lugar para aprender y crecer humana y profesionalmente, en un ambiente grato, muy familiar, donde siempre se sintió valorada¹³¹.

Entre 2006 y 2007 el volumen de trabajo no cesaba y fue necesario reforzar el equipo. Al mismo tiempo, otros jóvenes hallaron la oportunidad de ampliar su formación accediendo, en algún caso, a su primer empleo. Se sumaron entonces a Novia Salcedo por unos meses: Maite Martín, Oskia Fernández, Oihane Mendizabal, Maitane Mendiguren, Rakel Reves, Tania Aranda, Teresa Sánchez, Verónica Ramos, Leire Andion, Jon Iñaki Pernia, Alazne Diliz, David Murillo, Iratxe Gamboa, Itziar Casillas. Leticia Garay y Paul Etxenike, entre otros¹³². Los cuatro últimos continúan en el proyecto de la fundación en calidad de orientadores laborales.

El balance de los veinticinco años de historia de Novia Salcedo fue juzgado por sus protagonistas como logrado y muy positivo. La efeméride se celebró con la alegría de saberse acompañados por sus amigos, conocedores de que al término de la celebración se les abrían nuevos horizontes y metas más complejas porque no habían sido aún realizadas. Al levantar la mirada divisaron el camino recorrido, al tiempo que se proponían llegar más lejos y se pusieron de nuevo en marcha con la ilusión del primer día.

130 Información facilitada por Laura Simón, 6 de abril de 2018

¹³¹ Información facilitada por Laura Simón, 6 de abril de 2018 132 Listado de personas que han pasado por Novia Salcedo Fundación, 1993-2018

Nueva estrategia de comunicación. Premios Novia Salcedo

En julio de 2006, como correspondía cada cuatro años, renovaron sus cargos en el Patronato de la fundación Jon Arrieta, Eduardo Tolosa, Jesús Ángel Bravo, Félix Goñi, Fernando Alaña y Ane Miren Bustinduy. Como consecuencia de la reflexión estratégica emprendida por toda la organización, el Patronato acordó su ampliación incorporando a tres nuevas personas de variado perfil profesional que con su experiencia en múltiples sectores pudieran ayudar a los fines de la institución: Alejandro Echevarría, Santiago Rivero y Emiliano López Atxurra¹³³.

López Atxurra era un reputado abogado a quien avalaba una experiencia profesional de más de veinticinco años en el asesoramiento jurídico y estratégico en los sectores de las *utilities*, las infraestructuras en red y la energía. Socio fundador de IBK-Internacional Bask Consulting y de LBR International Strategies, cuando llegó a Novia Salcedo había sido consejero de Gas Natural-Unión Fenosa y de Petronor, sociedad que preside en la actualidad; presidente del Eurodefi España —miembro de Eurodefi AEIE, agrupación europea de abogados y auditores de empresa—, y consejero del Instituto Vasco de Competitividad. Emiliano tenía en su haber un profundo conocimiento sobre cuestiones de estrategia internacional y comunitaria en el Instituto

133 Acta del 10 de julio de 2006

Nacional de Administración Pública, así como en diferentes universidades de España y Francia. No en vano hablaba cuatro idiomas —euskera, castellano, francés e inglés—y había publicado artículos y ponencias relativas a la gestión de infraestructuras viarias, las asociaciones público-privadas en la gestión de las *utilities* y la planificación estratégica y el desarrollo territorial¹³⁴.

Santiago Rivero llegó a Novia Salcedo por su amistad con Teresa Querejazu y Eduardo Tolosa. Ingeniero industrial especializado en la dirección de empresas fue director general de Labein y de Socintec (Sociedad para la Innovación y Promoción de Nuevas Tecnologías). Desde 1990 destacan sus aportaciones en el campo de la gestión del conocimiento con su participación activa en la reflexión e implantación de prácticas y soluciones en diversas empresas industriales y de servicios. Además, colaboraba habitualmente con José Antonio Garrido en los cursos, seminarios y conferencias que impartía Bilbao Metrópoli-30 sobre la revitalización de las ciudades¹³⁵.

Alejandro Echevarría, conocido por todos en Novia Salcedo como Alechu, llegó a la fundación por mediación de Javier Echenique, aunque realmente ya conocía la institución pues fue uno de los asistentes al encuentro en Quejana en los años noventa del siglo pasado. Por aquel entonces, en 2006, Echevarría había traspasado bastantes de las posiciones ejecutivas de su vida profesional y deseaba dedicar algo de tiempo a cualquier fundación que hiciera el bien en el mundo. El objeto social de Novia Salcedo consistente en la búsqueda de soluciones al grave problema del desempleo juvenil lo sedujo completamente¹³⁶. Al incorporarse al Patronato vio que todos los programas de la fundación eran muy rompedores, de vanguardia, con formulaciones de una enorme actualidad y en consonancia con los proyectos más avanzados que otras compañías realizaban en Europa. Es cierto que algunas instituciones públicas del entorno intentaban paliar también el problema del desempleo, pero Novia Salcedo era muy eficaz quizá por su dilatada experiencia, quizá por ser sus programas más ade-

¹³⁴ Información facilitada por Novia Salcedo Fundación, 24 de mayo de 2018

¹³⁵ Información facilitada por Novia Salcedo Fundación, 24 de mayo de 2018

¹³⁶ Entrevista a Alejandro Echevarría, 25 de enero de 2018



Parte del Patronato de Novia Salcedo Fundación en la sede, 14 de octubre de 2007. Eduardo Tolosa, Santiago Rivero, Félix Goñi, Fernando Alaña, Begoña Etxebarria, Ane Bustinduy, Jon Arrieta, Alejandro Echevarría y Javier Echenique

cuados, marcando las tendencias y los nuevos planteamientos en la mejor solución al problema del desempleo juvenil.

Alejandro Echevarría advirtió que Novia Salcedo tenía un perfil mediático «plano», de escasa visibilidad. En consecuencia, se centró en el objetivo de dar más relevancia pública a la fundación para resaltar todo lo bueno que llevaba a cabo, amparado en la experiencia de su vida profesional, que estaba volcada en los medios de comunicación. Su principal contribución hay que enmarcarla en dar visibilidad a la fundación¹³⁷.

Los trabajos de comunicación sobre la eficacia social de Novia Salcedo fueron costosos porque se partía de muy abajo. Llevó mucho esfuerzo transmitir la naturaleza de sus actuaciones. El programa de comunicación establecido en la fundación, a la postre se mostró eficaz. Tenía dos puntos primordiales: primero, dar a conocer la institución mediante artículos de opinión, entrevistas al Patronato, a la dirección y a otros personajes sabedores de lo mucho que se llevaba a cabo. En poco tiempo esta etapa se logró con éxito gracias a la colaboración de la empresa de comunicación MBN de José Ignacio Arrieta, exconsejero de trabajo del Gobierno Vasco, así como al apoyo entusiasta de Mikel Pulgarin, socio de la misma firma.

137 Entrevista a Alejandro Echevarría, 25 de enero de 2018



El equipo de Novia Salcedo Fundación y parte del Patronato, el 22 de junio de 2007

El segundo punto de la estrategia de comunicación propuesta al Patronato por primera vez en enero de 2007, consistió en la convocatoria de unos premios a la excelencia en la integración profesional de los jóvenes, que entregara la Casa Real, en concreto el Príncipe de Asturias, el actual Rey de España, Felipe VI. Quizá la presencia de la Casa Real en estos premios pudiera suscitar algunas controversias, sin embargo, la fundación valoró más los potenciales impactos positivos que los inconvenientes. Prueba de ello es la larga lista de personas e instituciones que a lo largo de su historia han colaborado con entrega a que este acto fuera un éxito: el Teatro Arriaga, la UPV/EHU, la Facultad de Bellas Artes, la Caja Laboral, el Grupo EVE, Icaza, LKS —grupo que forma parte de la División de Consultoría e Ingeniería de Mongragón—, Tubacex y Repsol, entre otros. (En la página 163 se desglosan los patrocinios empresariales por edición.).

El enfoque del Premio Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes tenía una visión más amplia que la propia fundación, que actuaría de secretaría en la organización del certamen. centrada en el eje capital humano-joven. Concebido como único en su categoría, el premio pretendía reconocer internacionalmente la labor realizada por las personas, las empresas y las instituciones que posibilitaban la integración de los jóvenes al mundo laboral en unas condiciones óptimas, así como aquellas que generaban ideas innovadoras y difundían proyectos en el campo de la responsabilidad con los jóvenes. Prueba de la diligencia con la que actuaban fue que no transcurrió ni un año desde que se presentó la idea del premio al Patronato hasta que se puso en marcha. La primera edición tuvo lugar en el año 2008 en el Teatro Arriaga, presidido por SS. AA. RR. los entonces Príncipes de Asturias, don Felipe y doña Letizia.



Celebración del primer Premio Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes en 2008. El equipo de Novia Salcedo Fundación con SS. AA. RR. los entonces Príncipes de Asturias, don Felipe y doña Letizia, 20 de mayo de 2008

Quizá lo mejor de la convocatoria de los premios fuera la presencia de un jurado reputado, de enorme prestigio, externo a Novia Salcedo, que al conocer los fines de la fundación transmitiera en sus ámbitos los éxitos y los planes de actuación. En su primera edición estuvo presidido por Federico Mayor Zaragoza e integrado por reputados profesionales: Felipe Prósper, presidente de la Fundación Rafael Escolá; Miguel de la Quadra-Salcedo, impulsor, creador y director de la Ruta Quetzal BBVA; Miguel Zugaza, director del Museo del Prado; Enric Banda, exsecretario de la European Science Foundation; María Zapata, directora de Ashoka España; Itziar Unzueta, directora general de Inkoa Sistemas; Sue Bird, miembro de la Dirección General de Empleo de la Comisión Europea; Jorge Sendagorta, presidente de Sener; Inma Shara, directora de orquesta; Nekane Balluerka, entonces vicerrectora de Calidad e Innovación Docente de la UPV/EHU y hoy rectora; Alejandro Echevarría, miembro del Patronato de Novia Salcedo y presidente de Tele 5, y Jon Arrieta presidente de Novia Salcedo, actuando como secretario con voz pero sin voto.

Primer jurado del Premio Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes, 2008





Rueda de prensa del jurado del Premio Novia Salcedo a la Excelencia en la Integración Profesional de los Jóvenes, 2008. Alejandro Echevarría, Jon Arrieta y Miguel de la Quadra-Salcedo

Tras analizar las candidaturas presentadas a las tres categorías establecidas en un inicio —personas, empresas e instituciones—, el jurado acordó por unanimidad premiar a: José María Pérez, Peridis, dibujante, arquitecto y gestor del patrimonio, por su extraordinaria. innovadora y dilatada contribución a la integración profesional de los jóvenes más allá de las fronteras, en la categoría de personas. Ega Master, en la de empresas, por la originalidad y calidad de sus esfuerzos en la integración de los jóvenes, destacando su compromiso con la perspectiva de género, punto de referencia por su capacidad de personalizar sus perfiles. Finalmente, se premió el programa Erasmus, por su

ejemplar acción en promover la excelencia y el mérito en la integración profesional de los jóvenes en Europa y en el mundo. En sucesivas ediciones se decidió además desdoblar la categoría de empresa en gran empresa y pyme, para ampliar las oportunidades.

Desde el inicio se implicó a los jóvenes estudiantes de la Facultad de Bellas Artes en el diseño del galardón mediante la convocatoria de un concurso anual para su elección. La idea partió de Teresa Querejazu quien les propuso contar con José María Herrera, profesor de Bellas Artes y amigo suyo, para que asesorase en el diseño del galardón. Así surgió la oportunidad de que fueran los propios estudiantes, alumnos de la asignatura de Cerámica, quienes plasmaran en una obra el objetivo del premio. Durante las siete primeras ediciones el concurso formó parte de la asignatura de Escultura, impartida por el profesor Juan Gómez, quien se ocupó personalmente de



Galardones de las diferentes ediciones de los premios

estimular a los alumnos a presentar propuestas. El ganador recibe una contraprestación económica por su obra, elabora un número variable en función de los galardones entregados anualmente y se le invita a definir su creación artística en el programa del acto al que también acude.

Otra consecuencia inmediata del premio era aprovechar la gala para atraer y conseguir el apoyo de grandes empresas a los programas de la fundación en busca de su ayuda económica, sin la cual poco se podría hacer. El certamen, en su primera edición, estuvo patrocinado por grandes empresas como Repsol, "la Caixa", Telefónica, *El Correo...* Asimismo, el acompañamiento institucional de las autoridades públicas no solo realzaba el acto con su presencia, sino que contribuía a aumentar los lazos de la colaboración público-privada.

Jurados de los Premios Novia Salcedo

I EDICIÓN / PRESIDENTE: Federico Mayor Zaragoza • Miguel de la Quadra-Salcedo • María Zapata • Enric Banda • Miguel Zugaza • Itziar Unzueta • Sue Bird • Felipe Prósper • Jorge Sendagorta • Inma Shara • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Jon Arrieta

II EDICIÓN / PRESIDENTE: Federico Mayor Zaragoza • Miguel de la Quadra-Salcedo • María Calvo • Enric Banda • Miguel Zugaza • Itziar Unzueta • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Jon Arrieta • José María Pérez, Peridis • Marta Múgica • Iñaki Garmendia

III EDICIÓN / PRESIDENTE: Federico Mayor Zaragoza • Miguel de la Quadra-Salcedo • María Calvo • Enric Banda • Miguel Zugaza • Itziar Unzueta • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Jon Arrieta • José Ma Pérez, Peridis • Marta Múgica • Iñaki Garmendia • Luis de Lezama • Javier Lantero • Carlos Carnero • José Domingo Ampuero • Catalina Parra

IV EDICIÓN / PRESIDENTE: Eduard Punset • Miguel de la Quadra-Salcedo • María Calvo • Enric Banda • Miguel Zugaza • Itziar Unzueta • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Federico Solana • José Ma Pérez, Peridis • Marta Múgica • Luis de Lezama • Javier Lantero • José Domingo Ampuero • Felipe Guisasola • Ricardo Díez Hochleitner • Fernando Gómez-Acedo • Catalina Parra

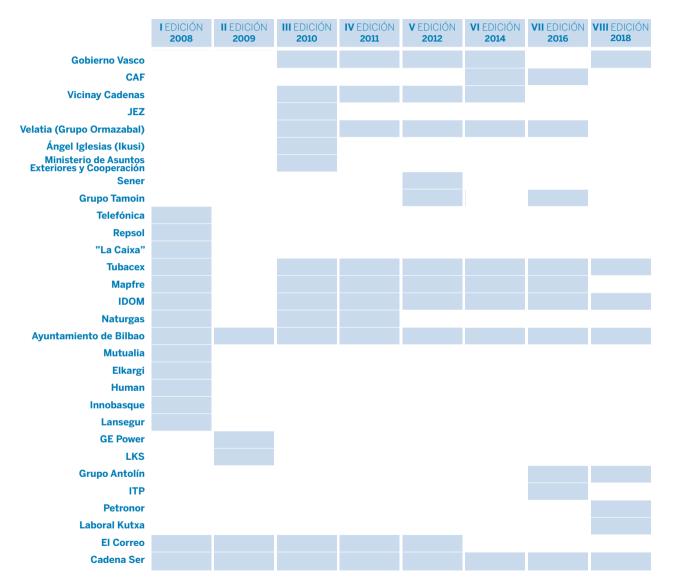
V EDICIÓN / PRESIDENTE: Antonio Garrigues • María Calvo • Enric Banda • Miguel Zugaza • Itziar Unzueta • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Federico Solana • José Mª Pérez, Peridis • Marta Múgica • Luis de Lezama • Javier Lantero • José Domingo Ampuero • Felipe Guisasola • Ricardo Díez Hochleitner • José Manuel Pérez, Pericles • Kepa Solaun

VI EDICIÓN / PRESIDENTE: Antonio Garrigues • María Calvo • Enric Banda • Miguel Zugaza • .ltziar Unzueta • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • José Mª Pérez, Peridis • Luis de Lezama • Carmen Sanz • Jose Bergareche • Pedro Miguel Etxenike • Álvaro Videgain • Luis Cañada

VII EDICIÓN / PRESIDENTE: Antonio Garrigues • Enric Banda • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Luis de Lezama • Pedro Miguel Etxenike • Álvaro Videgain • Luis Cañada • Joaquín Nieto • Carmen García de Andrés • Catalina González Keuchen • Isabel Garro

VIII EDICIÓN / PRESIDENTE: Antonio Garrigues • Nekane Balluerka • Alejandro Echevarría • Luis de Lezama • Pedro Miguel Etxenike • Álvaro Videgain • Luis Cañada • Carmen García de Andrés • Isabel Garro • Javier Ormazabal • Martín Burt • Victoria Camps • Maite Iturbe • Marta Pedrajas • Francisco Belil • José Mª Sanz-Magallón

Patrocinios



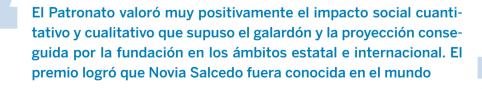
Premiados NSF en todas sus ediciones

	PERSONAS	EMPRESAS	INSTITUCIONES / ORGANIZACIONES	
I EDICIÓN	José M ^a Pérez, Peridis	Ega Master	Programa Erasmus	
II EDICIÓN	Egidio Guerra da Freitas	Grupo Lezama	Fundación Tomillo	
III EDICIÓN	Premio ad honórem: Ricardo Díez Hochleitner Souleymane Sarr	Fagor Group y Teknimap	Fundación Hazloposible	
IV EDICIÓN	Premio ad honórem: José Ángel Sánchez Asiaín José Manuel Pérez, Pericles	Factor CO2 y Vicrila	IQ Consult	
V EDICIÓN	Premio ad honórem: Miguel de la Quadra-Salcedo Rosalía Mera Goyenechea	Everis Grupo Init	The Young Foundation	SOCIEDAD PÚBLICA Ihobe
VI EDICIÓN	Premio ad honórem: Enrique Iglesias Benita Ferrero Waldner	Saoprat Leroy Merlin	Lantegi Batuak Centro Nazaret	
VII EDICIÓN	Premio ad honórem: Victoria Camps Jordi Albareda	Emtesport	Fundación Paraguaya (Martin Burt)	
VIII EDICIÓN	Premio ad honórem: Sabino Ayestarán George Belinga JOVEN Diego Echegoyen	GRAN EMPRESA Egile Corporation PYME TuPrimeraPega y TuPrimerLaburo	Braval	



Antonio Garrigues Walker, presidente del jurado del premio, en 2012

Finalmente, el premio constituía una ocasión inmejorable para dinamizar el conjunto de relaciones de la fundación invitando al acto a los amigos colaboradores, a los becarios, la red de relaciones tejida a lo largo de su trayectoria, con el fin de mantener vivo y cercano el vínculo. La participación de un jurado altamente cualificado contribuyó enormemente al prestigio del galardón. En las tres primeras ediciones estuvo presidido por Federico Mayor Zaragoza. La cuarta edición la presidió Eduard Punset y las cuatro últimas, el prestigioso abogado Antonio Garrigues Walker.

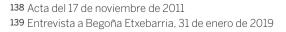




Desde el punto de vista de la estrategia de la comunicación, los premios han contribuido notablemente a la divulgación de la misión y los objetivos de la fundación entre el gran público y entre numerosísimas empresas. La fundación amplió su prestigio y su círculo de amigos a través de los jurados, los candidatos, los premiados, las autoridades y empresas vinculadas, durante las ocho ediciones celebradas hasta la fecha¹³⁸.

El balance de las sucesivas ediciones fue altamente satisfactorio. Las cinco primeras fueron anuales —era tiempo suficiente para su consolidación— y a partir de 2012 el Patronato decidió que el premio pasara a ser bienal por el esfuerzo tan grande que suponía su organización. Al concluir la séptima edición, en 2016, Antonio Garrigues propuso una reflexión a fondo. Tras siete ediciones de éxito, el entorno social en el que nacieron los premios había cambiado completamente. Nuevos problemas —inmigración, precariedad y pobreza— demandaban una atención por parte de Novia Salcedo. Con este compromiso, el equipo replanteó las bases del premio en su octava edición enmarcándolas en línea con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. Fue una idea fantástica alinear el premio con los objetivos de desarrollo humano de las Naciones Unidas relacionados con el empleo juvenil -4, 5, 8 y 17-. Novia Salcedo lanzó a la sociedad una doble idea: por un lado, colocaban el premio al servicio de la sociedad y del desarrollo humano mundial y por otro, ampliaban su radio de acción y difusión mediante la aceptación de candidaturas de proyectos que incidían directamente en el empleo de los jóvenes y con una proyección de futuro como mínimo hasta el año 2030. Novia Salcedo, con sus acciones locales, aportaba así su pequeña contribución a los problemas globales de la humanidad¹³⁹.

Así pues, en su última edición, la del 2018, se modificó la denominación del galardón que pasó a ser la de Premios Novia Salcedo, dejando como subtítulo: «a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes». El jurado decidió también crear para esta edición la nueva categoría de joven emprendedor. Por primera vez se estableció otra nueva categoría en el ámbito de las instituciones al decidir premiar a las Administraciones y





Reunión del jurado de la IV edición del premio en el Ayuntamiento de Bilbao, 23 de marzo de 2012

sociedades públicas, aunque no se recibió ninguna candidatura. Presidido por Antonio Garrigues, el jurado otorgó unánimemente el premio ad honórem a Sabino Ayestarán, catedrático emérito de Psicología Social de la UPV/EHU, por su gran conocimiento en pro de la transformación de las organizaciones que aprenden e innovan, así como por su férreo compromiso y vocación de servicio a la sociedad. Seguramente en la elección del jurado pesó la idea de «transformar nuestras organizaciones para transformar el mundo», expresada en muchos de los documentos de Naciones Unidas y recogida de otro modo en palabras de la antropóloga Margaret Mead:



Nunca dudes de que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado







Premiados en la edición 2018

El premio a la persona recayó sobre George Belinga, de padre camerunés y madre española, por su trayectoria profesional, su compromiso y liderazgo ético, así como su actitud emprendedora y su acercamiento a las dificultades de la inmigración de manera positiva en el barrio más conflictivo de Bilbao. A Diego Echegoyen se le concedió el premio en la categoría de joven, por su dedicación a la promoción de la juventud en su país, El Salvador, en una coyuntura adversa marcada por la polarización, la delincuencia y la falta de oportunidades. El esfuerzo realizado, las iniciativas y programas puestos en marcha lo hicieron merecedor de este premio. Respecto a las empresas se concedió el



Jurado del premio 2018

premio en la categoría de empresa, pymes, a TuPrimeraPega y TuPrimerLaburu, empresa argentinochilena, por ser la primera plataforma digital en capacitación de jóvenes hispanoamericanos que consiguen su primer empleo. En la categoría de empresa y en gran empresa, se impuso Egile Corporation XXI, corporación de empresas vascas de base tecnológica fundada en 1990. El jurado valoró su apuesta clara por las personas jóvenes y su desarrollo profesional, creando planes formativos individualizados que fomentan la cooperación dentro de la empresa. Finalmente, el premio de las instituciones se otorgó a Braval, centro de apoyo socioeducativo fundado hace veinte años, con el objetivo de conseguir cohesión social en el barrio del Raval de Barcelona reduciendo la marginación y exclusión social a través del deporte. Gracias a la labor de sus programas desarrollados por jóvenes voluntarios consiguieron disminuir el absentismo escolar y retrasar el abandono de los estudios.

La entrega del premio, culminación de años de trabajo de los equipos de Novia Salcedo y especialmente de la destacada labor de Paloma Eizaguirre, Alberto Granados, Maider Bilbatua, Itziar Pineda y Mónica Muñoz, es el mejor espaldarazo al desvelo de la fundación por los jóvenes.

Innovación social y reformas para tiempos de crisis

Podría decirse que el año 2008, año de la primera edición de los Premios Novia Salcedo, supuso un punto de inflexión en la historia de la fundación, con sus luces y sombras. La desaceleración económica iniciada un año antes desembocó en una de las peores crisis económicas de nuestra historia reciente mientras una grave depresión se adueñaba del panorama internacional. La quiebra de Lehman Brothers sumió al mundo en una grave crisis. Pero los tiempos de grandes crisis son también tiempos de grandes oportunidades. Txomin Bereciartua se mostraba convencido de que más allá de la crisis económica, en realidad subyacía una importante crisis de valores. Se hacía evidente que se vivían momentos de cambio profundo en la sociedad y la situación invitaba a reflexionar y abordar profundas reformas. Se abría una nueva era en la innovación social.

La innovación social no era un aspecto del todo novedoso para Novia Salcedo. Desde su fundación fue uno de sus fines primordiales, estructurales, de tal forma que los cambios producidos en la sociedad fueron siempre acompañados por la actualización de sus programas. Fueron pioneros en el campo de la innovación. De este empeño surgió a inicios del siglo XXI el impulso de Novia Salcedo a la responsabilidad social empresarial o a montar el Sistema Vigía de Juventud, entre otros programas que la llevaron a formar parte de la red de agentes de innovación local y territorial. Entre el amplio abanico de actividades que Novia Salcedo había desarrollado durante el año 2007 destacaba su ingreso en la Red Innovanet, junto con más de un centenar de agentes. La entidad estaba constituida por el Gobierno Vasco y Grupo SPRI, las diputaciones forales de Bizkaia, Álava y Gipuzkoa, Confebask, Eusko Ganberak y la asociación de agencias de desarrollo local, Garapen. Innovanet aspiraba a convertirse en el foro de encuentro entre los agentes operantes en el ámbito de la promoción de la innovación en Euskadi, con el fin de coordinar sus iniciativas extendiendo su actuación a todo el tejido empresarial vasco. Era fruto de la política de innovación del Gobierno Vasco que se recogía en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 y en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010 (CVCTI). A partir de este se constituyó el órgano asesor del Ejecutivo en esta materia, el Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación. En esta misma época se creó también Ikerbasque, Fundación Vasca para la Ciencia: los BERC (Centros de Investigación Básica y de Excelencia) y los CIC (Centros de Investigación Colaborativa), como instrumentos para implementar dicha política. En 2007, la asociación de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, Saretek, se transformó en Innobasque, agencia vasca de la innovación, al integrarse con el clúster del conocimiento en gestión empresarial y Eurobulegoa. El fin último era hacer de Euskadi una región líder en Europa en materia de innovación, con especial incidencia en la innovación social. Novia Salcedo lo celebró con entusiasmo, al compartir este discurso y esta visión.

Novia Salcedo no solo no fue ajena a esta realidad, sino que formó parte de su impulso y varios miembros de su Patronato se integraron en los equipos de las diferentes áreas de la primera junta directiva de Innobasque, presidida en enero de 2008 por Pedro Luis Uriarte. Entre sus aportaciones más brillantes destacó la necesidad de se-

ñalar la innovación social en Euskadi como pieza clave para afrontar los retos y amenazas de la comunidad vasca en un mundo global. Javier Echenique fue nombrado vicepresidente del Área de Emprendizaje de Innobasque y Félix Goñi de la de Investigación. Emiliano López Atxurra estaba presente en el Área de Internacionalización, mientras que Santiago Rivero y Jon Arrieta se hallaban en la sección dedicada a Transformación Empresarial. Por su parte, la directora de Novia Salcedo, Begoña Etxebarria también formó parte de ese grupo de promotores de Innobasque, en el Área de Innovación Social. La oportunidad de colaboración de Novia Salcedo en las diferentes áreas proyectadas en la agenda vasca de innovación movió al Patronato a conformar un equipo de trabajo y a fijar un presupuesto con este objetivo¹⁴⁰.

Los efectos devastadores de la crisis que asoló el mundo a partir de 2008 se hicieron sentir con mayor virulencia en el País Vasco un año después¹⁴¹. A pesar de las dificultades, la fundación aguantó bien el embate, muy posiblemente gracias a la diversificación de su negocio, su flexibilidad y filosofía empresarial, basada fundamentalmente en la adaptación sistemática al cambio; en definitiva, gracias a que fue capaz de innovar. En 2009, setenta y cuatro jóvenes adquirieron experiencia internacional a través de estancias de formación práctica en empresas e instituciones de diferentes países europeos. La fundación obtuvo el Certificado de Calidad de Movilidad Leonardo da Vinci, por su capacidad operativa, la calidad de sus proyectos, el compromiso a largo plazo y el enfoque estratégico¹⁴².

A pesar de la gravedad de la crisis económica, la demanda de jóvenes por parte de las empresas se mantuvo mejorando incluso desde septiembre de 2009. Con todo, fue imposible alcanzar el objetivo de insertar ochocientos cincuenta jóvenes en su primer empleo, pero se logró un contrato laboral para setecientos cincuenta. Las cuentas reflejaban un ingreso privado del 63 % del total de los ingresos de la fundación, al finalizar el ejercicio. Con estos números, Novia Salcedo compareció ante la Comisión de Cooperación Internacional del Senado por mediación del diputado Josu

Erkoreka y el senador Iñaki Anasagasti, que se mostraron especialmente orgullosos de la labor y los resultados conseguidos por la fundación en momentos plagados de dificultad e incertidumbre¹⁴³.

Al cumplirse el primer decenio del siglo XXI, entre 2009 y 2011, Novia Salcedo renovó prácticamente íntegro su Patronato, lanzando a la sociedad una señal clara de cambio y apertura al exterior. En julio de 2009 se sumaron Juan Luis Laskurain y Fernando Querejeta¹⁴⁴. El primero por entonces dirigía la Cámara de Comercio de Bilbao. Sabía de la existencia de la fundación, pero por referencias muy generales que le trasmitía muy de vez en cuando Teresa Querejazu, muy ligada a Novia Salcedo como amiga de la institución pese a no formar parte ya del Patronato. En lo profesional, Laskurain se encontraba ya en la recta final de su carrera, en la que destacaban sus responsabilidades como diputado de Hacienda y Finanzas, presidente del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas y director general de la Cámara de Comercio de Bilbao. La primera de ellas le permitió, entre otras cosas, tener una participación muy activa en la implantación del Museo Guggenheim en Bilbao¹⁴⁵.

Su paso al Patronato se sustanció a través de Jon Arrieta, entonces presidente de Novia Salcedo. Tras presentarse en su despacho para exponer el objeto social de la fundación y explicar pormenorizadamente sus trabajos y proyectos respondió afirmativamente porque nunca suele negarse a ayudar en este tipo de causas. El fin primordial de la fundación —facilitar el empleo a los jóvenes universitarios— le pareció muy sugestivo desde el primer momento. Más tarde evidenció que el Patronato se conformaba por personas que facilitaban el cumplimiento del objeto social con variadas gestiones y el consejo de actuaciones sensatas¹⁴⁶.

Por su parte, Fernando Querejeta había desarrollado su carrera profesional en la empresa de ingeniería IDOM desde su incorporación en el año 1966. Director de proyectos de numerosas implantaciones industriales y civiles, y consultor en una

¹⁴⁰ Acta del 18 de febrero de 2008

¹⁴¹ Listado de personas que han pasado por Novia Salcedo Fundación, 1993-2018

¹⁴² Novia Salcedo Fundación, memoria 2009

¹⁴³ Acta del 14 de diciembre de 2009

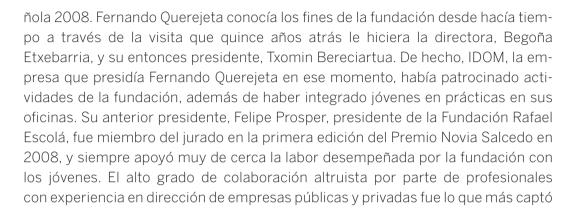
¹⁴⁴ Acta del 13 de julio de 2009

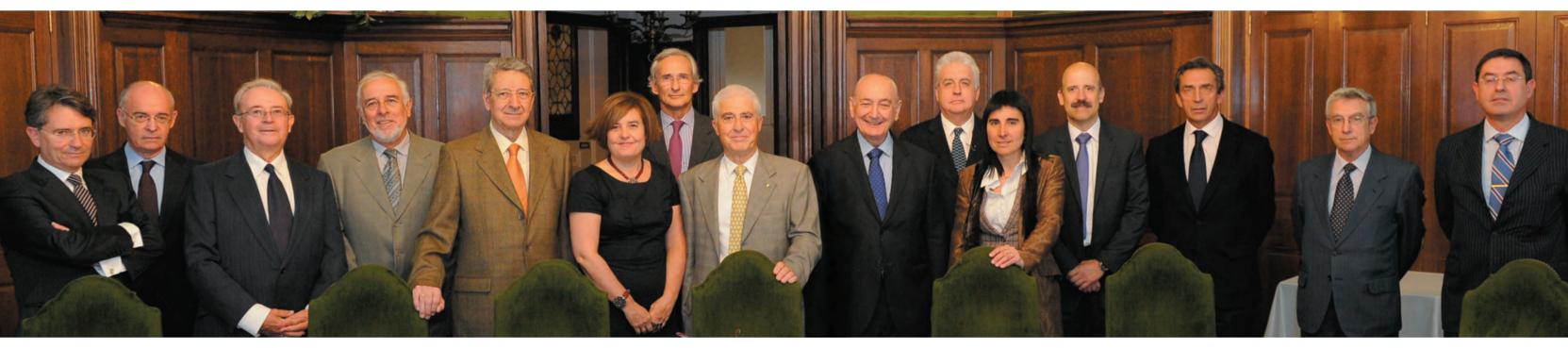
¹⁴⁵ Entrevista a Juan Luis Laskurain, 23 de febrero de 2018

¹⁴⁶ Entrevista a Juan Luis Laskurain. 23 de febrero de 2018

amplia variedad de estudios y diagnósticos empresariales y sectoriales, desempeñó trabajos de creciente responsabilidad ocupando los cargos de director técnico, director de la oficina de Bilbao, director general y presidente. Además, fue miembro de varios consejos de administración de importantes empresas. En 2009, año de su incorporación a Novia Salcedo, fue galardonado por la Federación Iberoamericana de Ingeniería Mecánica como Personaje Ilustre de la Ingeniería Mecánica Espa-

Patronato de Novia Salcedo Fundación en la Sociedad Bilbaina, 10 de mayo de 2010. Emiliano López Atxurra, Juan Luis Laskurain, Federico Solana, Jon Arrieta, Fernando Alaña, Begoña Etxebarria, Javier Chalbaud, Eduardo Tolosa, Txomin Bereciartua, Félix Goñi, Nekane Balluerka, Jesús Ángel Bravo, Javier Echenique, Santiago Rivero y Alberto García Erauzkin





la atención de Querejeta y lo llevó a comprometerse activamente desde su Patronato por el futuro de los jóvenes¹⁴⁷.

Ante la previsión de cese de Jon Arrieta, Eduardo Tolosa, Jesús Ángel Bravo, Ane Bustinduy, Félix Goñi y Fernando Alaña, por finalizar el plazo máximo para su reelección, el Patronato se planteó reincorporar a Federico Solana como patrono, teniendo en cuenta su alto grado de implicación con Novia Salcedo. Solana se mantuvo atento y cercano a la evolución de los procesos y del equipo ejecutivo durante los seis últimos años. En el mes de octubre de 2009, Federico Solana se reincorporó con efecto inmediato al Patronato donde se abordaría la reflexión estratégica de 2010¹⁴⁸.

En mayo de 2010 se inició el proceso de renovación de los miembros y cargos del Patronato. Para evitar caer en la rutina y en la autocomplacencia, asunto que preocupaba especialmente a Txomin, se plantearon la conveniencia de generar alternancia en los puestos de dicho órgano, fijando una duración máxima de dos mandatos, es decir un máximo de ocho años. Bereciartua deseaba adherir la fundación a los principios promulgados por la Sarbanes & Oxley Act, referidos al buen gobierno de las grandes compañías cotizadas en bolsa con motivo de los escándalos financieros en EE. UU., entre los que destacaba el caso de Enron, cuyos principios eran aplicables a cualquier organización. Con ese fin el Patronato aprobó por unanimidad modificar la redacción del artículo veinte de los estatutos de la fundación¹⁴⁹.

Al cese de los patronos citados le siguió el nombramiento de Nekane Balluerka, catedrática de la Facultad de Psicología de la UPV/EHU, Javier Chalbaud, socio de Cuatrecasas Bilbao y del director del CIC bioGune, José María Mato.

Nekane Balluerka, licenciada y doctorada en la UPV/EHU, con premio extraordinario en ambas titulaciones, licenciatura y grado, centró su labor docente en el mismo ámbito académico. Nekane era una persona con una larga y acreditada trayectoria investigadora, enfocada en la metodología para la elaboración de instrumentos de evaluación psicológica para su adaptación intercultural, y en la aplicación de modelos

de análisis multinivel al estudio de fenómenos psicosociales. Su calidad en la investigación fue reconocida por diversas instituciones en el ámbito académico universitario, nacional e internacional, destacando sus contribuciones en congresos nacionales y conferencias, en múltiples simposios, mesas redondas, talleres y cursos de verano en foros especializados. Como investigadora visitante realizó estancias en Arizona State University, en 1995, en University of California, en 2005 y en Cathie Marsh Centre for Census and Survey Research de la University of Manchester, en 2010.

Integrante de la Udako Euskal Unibertsitatea (UEU) fue durante su etapa como vicerrectora de Calidad e Innovación Docente, del 2006 al 2009, cuando conoció más de cerca el trabajo que realizaba la fundación, al aceptar la invitación a participar en una mesa redonda vinculada a la Comunidad Internacional de Expertos del Sistema Vigía Juventud XXI, en 2008. Desde los primeros comités de expertos en los que participó Jesús Lizcano en 2005, Novia Salcedo inició su vinculación a Transparencia Internacional, a cuyo Consejo Consultivo pertenece en la actualidad Begoña Etxebarria en nombre de la fundación.

Nekane Balluerka ya conocía la fundación puesto que también formó parte del jurado de la primera edición de su premio. Cuando Begoña Etxebarria la invitó a colaborar aceptó incorporarse al Patronato ya que valoraba de forma notable la contribución de la fundación al desarrollo del País Vasco. Favorecer la inserción profesional y social de los jóvenes supone el pilar fundamental para el avance de cualquier sociedad. Fue precisamente el acompañamiento a los jóvenes mediante la formación lo que la animó a colaborar en el proyecto. El nivel de implicación de todo el equipo, integrado por personas con diferentes perfiles profesionales, muy cualificadas y entregadas a la misión de la organización, la sorprendió gratamente. Entre sus principales valores destacaban la vocación de servicio a la sociedad, la cooperación, la transparencia y la honestidad. Nekane también estimó relevante que, aun no siendo desdeñable el apoyo que Novia Salcedo recibía por parte de algunas instituciones públicas, la principal fuente de financiación fuera de origen privado¹⁵⁰.

150 Información facilitada por Nekane Balluerka, 2 de mayo de 2018

¹⁴⁷ Información facilitada por Fernando Querejeta, 14 de mayo de 2018

¹⁴⁸ Acta del 19 de octubre de 2009

¹⁴⁹ Acta del 5 de marzo de 2012. Entrevista a Eduardo Tolosa, 12 de diciembre de 2017

Gracias a la mediación de Nekane Balluerka, Novia Salcedo firmó un convenio con la UPV/EHU dirigido a facilitar la colaboración de doctorandos de su departamento en las investigaciones que la fundación llevaba a cabo en el ámbito de la innovación social y viceversa. De esta forma, las personas de Novia Salcedo podrían completar su formación y participar en los proyectos de la UPV/EHU¹⁵¹.

Junto a Nekane llegó al Patronato de Novia Salcedo Javier Chalbaud, proveniente del ámbito legal y jurídico. Socio de honor de Cuatrecasas estaba especializado en la planificación de sucesiones y reestructuración de grupos de sociedades, además de poseer una dilatada experiencia en la implantación de protocolos para empresas familiares y su posterior desarrollo. Antes de incorporarse a Novia Salcedo, Javier había ostentado varios cargos de relevancia en los órganos de administración de diversas sociedades, tales como Editorial Iparraguirre, S. A., Arteche Lantegi Elkartea, S. A. y Diario Jaén, S. A., entre otras. Fue también secretario no conseiero de diversas compañías¹⁵².

Finalmente, José María Mato dirigía el Centro de Investigación Cooperativa en Biociencias, CIC bioGune —Parque Tecnológico de Bizkaia— cuando llegó a Novia Salcedo a través de Félix Goñi. Licenciado en Química por la universidad holandesa de Leiden, sus investigaciones recibieron diversos reconocimientos: el premio Kok de la Universidad de Leiden, en 1977, la medalla Morgagni de investigación, en 1988 y el premio Lennox K. Black de la universidad Thomas Jefferson, en 1994. Premio Nacional de Investigación en Medicina y académico correspondiente de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, en 1997 participó en la elaboración de la Declaración Universal sobre el Genoma Humano y los Derechos Humanos de la Unesco. Miembro de la Asamblea Europea de las Ciencias y la Tecnología entre 1994 y 1997, era profesor honorario de la universidad estadounidense Thomas Jefferson, en Filadelfia y de la Universidad de Navarra.

Jon Arrieta cesó en el año 2011 como presidente de la fundación; con esa voluntaria decisión terminaba su entrega durante diez años al servicio de la misma. Federico Solana aceptó sustituirlo pese a que se veía ya mayor para desempeñar esta función.

Por primera vez en los treinta años de historia de la institución presidía la entidad una persona que, sin proceder del grupo promotor inicial de Novia Salcedo, permanecía vinculado a la organización desde hacía veinte años. Para entonces, Fede y Txomin habían forjado una profunda amistad. De sus charlas habituales de sobremesa surgió en 2014 la idea de instituir una tertulia de amigos en la que se tratara de todo lo humano y lo divino, que celebraron en los salones del Real Club Jolaseta, al que Fede pertenecía y cuya Junta de Gobierno presidió entre 2000 y 2008¹⁵³.

Por su parte, Fernando Querejeta asumió la vicepresidencia, y el cargo de tesorero recayó sobre Alberto García Erauzkin. Tras aceptar representar a la fundación, las primeras palabras de Fede Solana fueron de profundo agradecimiento hacia las personas cesantes, cuyo conocimiento del proyecto suponía un activo importante que Novia Salcedo no podía desaprovechar. En su intención estaba crear una comisión delegada, que no exigiera muchas horas, pero que a su juicio sería vital para ciertos temas y cuyo nombramiento quedó pendiente hasta que el nuevo Patronato estuviera consolidado¹⁵⁴.

Ícaro Think Tank, pensamiento y reflexión

El año 2009 será recordado como el año de las grandes contracciones económicas. La crisis financiera iniciada a mediados de 2007, que se trasladó a la economía real en 2008, tuvo su punto álgido en el primer semestre de 2009, cuando las principales economías mundiales se hundieron hasta niveles nunca vistos desde la Segunda Guerra Mundial. La economía española no fue ajena a esta evolución y se sumió en una situación más grave

153 Entrevista a Txomin Bereciartua, 12 de febrero de 2018 154 Acta del 10 de mayo de 2010

¹⁵¹ Acta del 12 de julio de 2010

¹⁵² Currículum de Javier Chalbaud, recuperado de: https://www.cuatrecasas.com//lawyer/javier_chalbaud. html# (Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2018)

El ambiente oscuro de paro. el derrumbe económico y social que envolvió a nuestra juventud en la primera década del siglo XXI, espoleó a los responsables de Novia Salcedo Fundación a buscar una respuesta válida, guiados por el espíritu de los promotores del proyecto en los lejanos años ochenta del siglo XX. Convencidos de que lo que movió a aquellos soñadores era una visión del mundo, una manera de ser y de actuar, una vivencia de los valores del hombre, decidieron seguir sus pasos para dar respuesta al nuevo drama social y laboral que atenazaba ahora a su sociedad. Treinta años después del nacimiento de Novia Salcedo sus gestores retomaron el espíritu de sus fundadores preguntándose, como hicieran ellos en momentos similares: «¿Y nosotros qué podemos hacer?».

que la vivida en la crisis de 1993, trasladándose de forma inmediata a su mercado laboral. El número de personas desempleadas aumentó en más de un 60 % respecto a los valores registrados en 2008, es decir, un porcentaje que se traduce en más de un millón y medio de personas en paro a lo largo de 2009¹⁵⁵.

Fue entonces cuando se acentuó en el País Vasco la desaceleración económica iniciada dos años antes y el producto interior bruto se contrajo un 3,3 % anual, cifra sin precedentes en la historia reciente desde que Eustat elaborara sus series históricas a partir de 1980. El descenso de la demanda interna vasca fue, incluso, más abultado que el del PIB, pero el resultado final quedó suavizado por la aportación positiva del saldo exterior. El consumo de las familias cayó un 3,8 %, condicionado por un mercado de trabajo que perdía un elevado número de efectivos, al tiempo que ganaba enteros en un desconfiado futuro de la economía. En 2009 el mercado laboral vasco registró un descenso muy notable en sus cifras de ocupación tras quince años de continua generación de empleo. La creación de puestos de trabajo volvió a los niveles de 2006¹⁵⁶.

La respuesta de Novia Salcedo fue la organización de un grupo de trabajo integrado por una decena de personas a las que se encomendó la tarea de reflexionar y explorar nuevos caminos de actuación teniendo en cuenta que, como insistía Txomin, la crisis global estaba causada por otra más profunda de valores y comportamientos, en un momento de cambio mundial hacia una nueva era. Esta iniciativa de reflexión y acción, *think tank*, a favor de la juventud fue bautizada con el nombre del mítico personaje de la mitología griega Ícaro, que osó soñar y emprender el vuelo junto a su padre para abandonar su cautiverio en el laberinto de Creta.

El equipo que aceptó la propuesta y se erigió en núcleo promotor de la idea estaba compuesto por una docena de miembros de Novia Salcedo y amigos colaboradores, procedentes de los ámbitos universitario y empresarial, coordinados por Sabino Ayestarán, catedrático emérito de la UPV/EHU. El inicio de la relación de Novia Salcedo con Sabino Ayestarán se enmarca en el contexto de la incorporación de la fundación a la red de Innobasque, un buen filón de proyección para su trayectoria en temas de innovación social. Begoña Etxebarria fue invitada a liderar el I-Talde de Valores junto con Juan Mari Otaegui, cooperativista y hombre clave del grupo Mondragón y presidente del Consejo Económico y Social de Euskadi (CES). Un poco más adelante Begoña se incorporaba al órgano directivo de Innobasque, dentro del cual surgió el llamado Basque Social Innovation, proyecto que vino a Novia Salcedo como anillo al dedo. Fue allí donde encontraron por casualidad a Sabino Ayestarán, a quien Ana Díaz conocía de sus años de estudiante¹⁵⁷. En el mes de enero de 2008, Ayestarán se reunió con Begoña y con Txomin en las oficinas de Novia Salcedo. No había tenido jamás contacto con la fundación, ni sabía prácticamente de su existencia y actividad. Tampoco conocía a Txomin y nunca supo si la idea de acudir a su peritaie partió de él o de Begoña, pero lo cierto es que ella enseguida fue consciente de la conveniencia de formalizar una relación profesional en el contexto de los nuevos procesos de reflexión y generación de conocimiento emprendidos por la fundación¹⁵⁸. Desde entonces, Sabino pasó a formar parte de la «familia Novia Salcedo» como amigo, colaborador y mentor de la fundación en la última década.

Sabino Ayestarán procedía de una familia humilde del caserío Lokate de Aia (Gipuzkoa). De niño tuvo una enorme fortuna al dar con una maestra en la ikastola que descubrió su aptitud e inquietud por aprender y animó a su padre a procurarle estu-

¹⁵⁵ Datos de la encuesta de población activa del INE, 2010

¹⁵⁶ Informe anual de la economía vasca 2009. Recuperado de: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/informe_anual_2015/es_publica/adjuntos/Informe%202009%20castellano.pdf (Fecha de consulta: 2 de octubre de 2018)

¹⁵⁷ Entrevista a Ana Díaz, 5 de marzo de 2018158 Entrevista a Sabino Ayestarán, 28 de febrero de 2018

dios y formación, aspectos que no estaban al alcance de todo el mundo en los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado. Poco tiempo después ingresó en el seminario franciscano de Aránzazu, donde desarrolló una habilidad especial para el latín.

Sabino realizó los tres años de estudios de Filosofía, obligados en la carrera eclesiástica, en el filosofado que tenían los franciscanos en Olite (Navarra). Allí encontró al padre Benito Mendía, profesor de Filosofía e impulsor de Sabino Ayestarán como psicólogo, a raíz de un trabajo que realizó sobre la caracterología de Sheldon. Benito Mendía dominaba el alemán y, junto con otros cinco estudiantes, comenzó a impartir clases de alemán a Ayestarán con la idea de enviarle a Múnich a especializarse en psicología.

También cursó los estudios teológicos de la carrera eclesiástica, pero al finalizar el tercer año, Sabino adelantó su ordenación sacerdotal para ser enviado al teologado de Paderborn, en Alemania, donde cursó el último año de Teología con intención de ingresar posteriormente en la Universidad de Múnich. Aunque superó el examen de acceso no llegó al nivel de alemán exigido. Sabino planteó entonces a su provincial la posibilidad de ampliar su formación en la Universidad de Lovaina, en Bélgica, cuna del pensamiento más progresista del mundo católico de los años sesenta del siglo pasado y la única facultad europea en el área de la psicología experimental, hito que fue fundamental en su carrera y en su vida personal.

Terminada la licenciatura en Psicología, en 1965, tras una breve estancia pedagógica en la Pontificia Università Antonianum de los franciscanos, en Roma, compaginó durante siete años la docencia en la asignatura de Psicología durante el primer semestre, con la Escuela de Trabajo Social de Donostia/San Sebastián en el segundo semestre. En 1975 aceptó un puesto de profesor contratado en la Universidad Pontificia y en la Universidad de Salamanca, donde cursó el doctorado y defendió su tesis doctoral para obtener en Madrid el título internacional de terapia psicoanalítica de grupo, título que adquirió desplazándose todos los sábados a la capital durante cinco años consecutivos. Al cabo de seis años, bien preparado en psicología clínica y con la tesis defendida, regresó a su tierra natal integrándose en adelante en la recién inaugurada Facultad de Psicología de la Universidad del País Vasco (Donostia/San Sebastián). Durante más de veinte años trabajó en la línea de la terapia grupal, lo que le permitió trabajar aspec-

tos muy importantes sobre la gestión de las personas y sus emociones en el agregado de las organizaciones. En 1997 inició su colaboración activa en las actividades de la Cátedra de Calidad. En el año 2000, la vicerrectora de Calidad e Innovación, Itxaso Ibañez, le ofreció coordinar la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU, gracias a la cual inició su profundización en las técnicas de calidad de los equipos de mejora¹⁵⁹.

La trayectoria académica de Ayestarán lo había llevado a la necesidad imperiosa de abordar un debate profundo sobre la transformación de la sociedad, la crisis y el cambio de los valores tan hondo que se estaba produciendo con el inicio del siglo XXI. Nos encontrábamos en la cresta de la ola del desempleo que asoló a nuestros jóvenes, a consecuencia de la peor crisis económica mundial de los últimos tiempos. La sociedad estaba desconcertada y deprimida y había una necesidad pertinente de reflexionar acerca de lo que estaba sucediendo.

Novia Salcedo llevaba tiempo trabajando en el área de la innovación social pero no terminaba de atinar con el método. Cuando Txomin y Begoña le plantearon a Sabino sus inquietudes, decidió colaborar con la fundación con tres condiciones: la primera, la solicitud de ambición e implicación en la reflexión por parte de Novia Salcedo; la segunda, la participación entre personas diferentes y, por último, la aplicación de una metodología de trabajo basada en la sucesión de cuatro seminarios que se llevaron a cabo entre 2011 y 2013. El encuentro de posiciones entre las tesis de Sabino Ayestarán y las líneas de trabajo de Novia Salcedo dieron lugar a la redacción del documento base denominado: Esquema de pensamiento de Ícaro Think Tank.



Plasmaba el convencimiento de que el mundo únicamente saldría de la crisis si llevaba a cabo una profunda innovación social a un triple nivel: en los valores de las relaciones entre personas, organizaciones y sociedad



Así mismo, identificaron qué mentes reputadas y brillantes, referentes en distintos ámbitos de la sociedad y el conocimiento, ayudarían a iluminar la reflexión, ampliar el pensamiento y guiar el debate sobre los temas que afectaban la prioridad de los jóvenes y en cuáles se podría centrar Novia Salcedo como fundación.

Para el primer seminario celebrado durante día y medio, en el marco singular del Palacio Urgoiti de Mungia, un entorno sugestivo y tranquilo cercano a Bilbao, Sabino propuso invitar a Victoria Camps, intelectual de gran talla y catedrática de Filosofía Moral y Política de la Universidad de Barcelona, que aceptó participar en el seminario que se celebró con el título: Escenario 2050, hacia una revolución humana. En él trabajaron sobre los nuevos modelos de intercambio de valor entre las personas y las organizaciones organizado por Novia Salcedo. Las ideas y aportaciones de Camps





- 2 PRESENTACIÓN
- 3 EL PROCESO "ICARO THINK TANK"

LOS DOCUMENTOS

- 7 ESQUEMA DEL PENSAMENTO DE ICARO THINK TANK NOVIA SALCEDO.
- 18 PONENCIA VICTORIA CAMPS
- 29 EL TRABAVO REALIZADO EN EL SEMNARIO

sobre las tres ideas expuestas en el esquema de pensamiento base, esto es, la cooperación, la participación y la sostenibilidad, guiaron la reflexión en el primer Ícaro Think Tank y fueron fundamentales en los trabajos y soluciones propuestos.

Novia Salcedo invitó a su grupo de pensamiento a representantes de organizaciones e instituciones con las que se relacionaba habitualmente, tales como Fundación "la Caixa", Fundación Bertelsmann, Innobasque, técnicos del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Bizkaia, gerentes de empresas como Vidrala y Vicinay Cadenas, analistas de prospectiva y profesores universitarios, entre otros. La invitación tuvo una gran acogida. Unas treinta y cinco personas trabajaron en grupos acerca de los retos más importantes a los que se tendría que enfrentar la sociedad en el 2050. Todos los asistentes manifestaron su satisfacción por el nivel de discusión alcanzado, el entusiasmo y la participación, así como las posibilidades abiertas de trabajo conjunto en los tres niveles: persona, empresa y sociedad. Muchos amigos y antiguos colaboradores de Novia Salcedo se vincularon al proyecto de reflexión, ante la imposibilidad de asistir presencialmente al seminario, a través del blog de la fundación Capital humano, canal de difusión del pensamiento de Novia Salcedo¹⁶⁰, en el que participa, entre otros, René Aga, buen amigo e inestimable colaborador. Tras la presentación del documento base por parte de Sabino Ayestarán, Victoria Camps expuso en su ponencia las claves de su dilatado trabajo en esta materia. Después, dieron paso al trabajo por equipos, eje central del seminario, que buscaba la participación de los integrantes con el fin de favorecer el diálogo y el intercambio de ideas, retos, problemas y posibles soluciones.

Entre las principales conclusiones extraídas en las sesiones se debatió el papel fundamental que desempeña la educación, en el sentido más amplio de la palabra, en nuestra sociedad, para revertir la cultura individualista imperante hacia un ámbito donde las personas más capaces de cooperar generen una ciudadanía social. Identificaron cambios estructurales, aunque eran conscientes de que el verdadero cambio residía en las actitudes de las personas. Los principales puntos de reflexión señalaron la importancia de los valores, la forma en que estos se transmiten y cómo prevalecen

160 Acta del 14 de febrero de 2011

en nuestra sociedad. También observaron que las deficiencias en el nivel de las organizaciones procedían de un desequilibrio en el intercambio de valor con las personas. por faltar en muchos casos las competencias para la deliberación, elemento clave para poder llegar a una visión compartida. Finalmente, el poder que ejerce la economía sobre la gobernanza y la actual desvalorización del liderazgo centraron el debate sobre la sociedad, del que despuntó la conveniencia de definir «valor social»¹⁶¹.

Novia Salcedo abordó en su primer Ícaro Think Tank, en 2011, algunos de los conceptos sobre juventud y desempleo presentes entre los impulsores del movimiento 15-M que estalló pocos meses después. Esta corriente social surgió en nuestro país el domingo 15 de mayo de 2011, unos días antes de las elecciones generales, autonómicas y municipales, con una serie de manifestaciones por toda España, siendo la más importante en número y repercusión la de la plaza de la Puerta del Sol en Madrid. Algunos de los más de veinte mil manifestantes acamparon esa noche en dicha plaza, con la intención de permanecer allí hasta la jornada electoral. Dos días después se procedió al desalojo policial de los acampados pero los «indignados», como se hacían llamar, probablemente inspirados por la publicación en España un par de meses antes del libro ilndignaos!, de Stéphane Hessel, volvieron a tomar la plaza por la tarde. El 20 de mayo, la asamblea del 15-M decidió por consenso las propuestas y objetivos del movimiento. Los medios se hicieron eco de lo que estaba pasando en España y el 15-M asomó a las portadas de la prensa nacional e internacional. Era una acción muy novedosa y nadie sabía a ciencia cierta cómo encauzar la iniciativa que había partido desde una parte de la propia sociedad. Ana Díaz recuerda que varios responsables del Área de Innovación Social de la fundación se trasladaron a Madrid para conocer in situ los campamentos y reivindicaciones de los promotores del movimiento. Fue una experiencia muy interesante que los reafirmó en su convencimiento sobre la importancia de perseverar en la creación del foro de pensamiento capaz de profundizar en la reflexión iniciada por Novia Salcedo sobre estos aspectos desde el Área de Innovación Social. El cambio al que asistían en directo requeriría repensar la sociedad, la empresa



Seminario (caro Think Tank, 2013

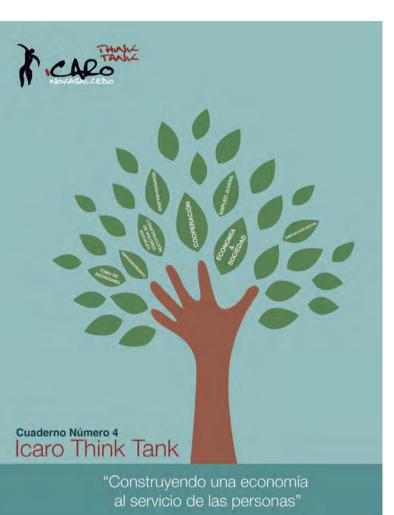
y las personas. Y en esos tres pilares se centró la aportación empírica de la fundación en adelante¹⁶².

El segundo seminario celebrado en el mes de enero de 2012 versó sobre cómo aprender a cooperar para construir proyectos compartidos fomentando valores de convivencia, respeto y solidaridad. Se presentó la experiencia piloto de la Cruz Roja, junto con la reflexión sobre cómo aborda Novia Salcedo su evolución aprendiendo a trabajar mejor en equipo en el nuevo paradigma de la innovación¹⁶³. El tercer Cuaderno Ícaro Think Tank, publicado en junio de 2013, recogió los principales puntos del encuentro celebrado unos meses antes, que puso el foco en las organizaciones y su funcionamiento. La transparencia como factor del buen gobierno centró el debate que también abordó temas como las características del auténtico líder del siglo XXI.

^{161 |} Cuaderno Ícaro Think Tank, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, mayo de 2011 en http://www.noviasalcedo.es/ wp-content/uploads/2016/05/ Icaro Think Tank.pdf

¹⁶² Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

¹⁶³ Il Cuaderno Ícaro Think Tank, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, mayo de 2013 en http://www.noviasalcedo. es/wp-content/uploads/2016/05/Cuaderno-2-icaro-think-tank-lowres.pdf



noviasalcedo fundación empleo, emprendizajo, futuro

IV Cuaderno Ícaro Think Tank

Fundación Etorkintza, el Ayuntamiento de Bilbao, Ihobe y Vicinay Cadenas expusieron sus casos ante un aforo cercano al centenar de participantes¹⁶⁴. Finalmente, el último seminario abordó el último nivel de trabajo: la sociedad y puso el punto final al ciclo de cuatro años de reflexión que Novia Salcedo Fundación consideraba esencial para continuar llevando a cabo su proyecto gestado en el contexto socioeconómico de crisis e incertidumbre.

Un total de unas trescientas personas participaron en los cuatro encuentros celebrados anualmente. La principal conclusión que extrajeron sus protagonistas —empresarios, responsables institucionales de la Administración pública y del ámbito académico, pensadores de la gestión de la sociedad y del conocimiento, etc.— fue la conveniencia de construir conjuntamente unos valores sociales que facilitaran el desarrollo integral de las personas, capaces de revertir en las organizaciones y en la sociedad, con el fin de compaginar la creación de riqueza con la distribución equitativa de la misma.

164 III Cuaderno Ícaro Think Tank, Novia Salcedo Fundación, Bilbao, mayo de 2013 en: http://www.noviasalcedo.es/wp-content/uploads/2016/05/ICA-RO-CUADERNO-3.pdf

La creación del grupo de pensamiento de Ícaro, con la organización del seminario, y el acuerdo de colaboración con la universidad pública vasca fueron dos hitos importantes en el proceso de creación del Área de Innovación Social de Novia Salcedo. Su compromiso con los jóvenes desempleados le conducía a ser altavoz de los problemas que afectaban a la sociedad de su entorno y de las posibles soluciones prácticas que debían tenerse en cuenta como resultado de la reflexión profunda. Estas iniciativas no solo aportaban una seguridad científica en los pasos que iban dando en esta línea, sino que dotaban de contenido a esta área de conocimiento y se configuraban como el núcleo fundamental de pensamiento de la fundación en la interpretación de las claves para activar el cambio y la transformación de nuestra sociedad.

El reto de transformarse

Desde la reflexión, siendo conscientes de que el cambio siempre pasa por uno mismo, en la segunda década del siglo XXI Novia Salcedo inició un nuevo proceso de transformación interna, en coherencia con el mensaje que trasladaban a sus jóvenes, a las empresas y a la sociedad a través de su grupo de pensamiento. La innovación necesita pasar a la cultura del proceso para ser algo más que un destello de genialidad.

Para cumplir con su misión de mejorar la empleabilidad de los jóvenes y como única forma de reafirmar su sostenibilidad Novia Salcedo, reconocida entre las organizaciones más innovadoras del mundo, tenía que evolucionar de nuevo implicando a su extensa red de aliados, con el objetivo de ser referente en la sociedad



Para empezar, contaron con una apuesta muy clara por parte de Txomin Bereciartua por profesionalizar la organización al limitar y evitar a toda costa un liderazgo carismático unipersonal. El impulsor de Novia Salcedo creía en una organización profesionalizada capaz de institucionalizar sus procesos de trabajo. Por su parte, Begoña Etxebarria trataba de canalizar los impulsos del Patronato moviendo al equipo a profesionalizarse para ejecutar un trabajo de calidad. Pero no era suficiente. Había que dar un paso más.

Probablemente sin la experiencia previa de la transformación de la organización a la gestión por procesos del EFQM y, gracias a ello, haber logrado la horizontalidad en la gestión de la organización, nunca se hubieran acercado a los conceptos propuestos por Sabino Ayestarán, que difícilmente tienen cabida en una organización donde todo sucede desde arriba hacia abajo¹⁶⁵.

La literatura científica analizaba la irrupción de la tecnología radicalmente en todos los ámbitos de nuestras vidas, con una presencia inusual y como nunca antes lo había hecho, modificando nuestra forma de hacer y relacionarnos con nuestro entorno; indudablemente era un factor nuevo con el que había que contar. El mundo se movía aceleradamente alimentado por el efecto de la globalización, junto con el avance de las TIC, que impulsaban a su vez la conectividad, movilidad y la accesibilidad a los datos a una gran velocidad. La revolución tecnológica o digital cambió por completo las reglas del juego. Aceleraba los procesos y en consecuencia dificultaba su control. Ese cambio de paradigma implicaba cambiar la cultura organizativa y social. En un entorno profundamente competitivo, la fundación para la promoción de la juventud era consciente de que únicamente mejoraría la empleabilidad de los jóvenes desarrollando capacidades de creación de nuevo conocimiento y colaboración en el trabajo en equipo. Así pues, apostaron por profundizar en la cooperación en las empresas, no al azar, sino unido a la necesidad de gestionar mejor el conocimiento, algo que llevaban años haciendo de forma más o menos consciente.

Novia Salcedo basó su estrategia en el proyecto de la creación de conocimiento compartido (CCC), que demandaba una nueva estructura organizativa vertebrada en

165 Aportaciones de debate en grupo: Begoña Etxebarria, Iratze Herboso y Ana Díaz, 5 de marzo de 2018

la profundización de los equipos de innovación, una de las grandes aportaciones del profesor Sabino Ayestarán a la fundación¹⁶⁶. Partiendo del convencimiento de que cualquier organización sostenible debe profundizar en el crecimiento de las personas que trabajan en la misma, no eludieron la complejidad del proceso por la normal resistencia al cambio, sino que lo plantearon en un triple nivel a la vez: persona, empresa y sociedad. Era impensable hacer evolucionar a la organización si las personas no cambiaban aprendiendo a cooperar entre sí.

Tal como argumentaba la psicología organizacional, el conocimiento nuevo procede de diferentes personas y disciplinas. De la mano de Sabino Ayestarán, que aportaba un vasto conocimiento de la literatura científica en esta materia, diseñaron e implementaron el cambio en Novia Salcedo. Su experiencia era muy útil para la interacción y las capacidades emocionales de la persona limitando muy bien lo que formaba parte de la terapia¹⁶⁷.

Desde que Novia Salcedo llamara a su puerta, a Sabino le llamó la atención la ambición de Txomin y Begoña, siendo esta la primera premisa que siempre se marcó para iniciar cualquier relación profesional. Más tarde descubrió que la fundación estaba compuesta por un elenco profesional multidisciplinar sólido, integrado por personas competentes, con grandes ideales y muy trabajadoras. Ingenieros, sociólogos, economistas, pedagogos, psicólogos, y un largo etcétera, todos aportaban desde diferentes especialidades. A juicio de Ayestarán resultaba imprescindible aunar las distintas perspectivas para avanzar armónicamente en el desarrollo de la organización, en definitiva, para cooperar en la construcción de un proyecto compartido. Conocía bien las demandas del entorno y el tipo de organización o arquitectura de relaciones interpersonales requeridas para que las estructuras cumplan con su misión innovadora¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Ayestarán, S. Organizaciones basadas en la construcción del conocimiento compartido. Anexo 2: Caso Novia Salcedo Fundación, en Arróspide, J.J. y Martínez Taboada, C. Innovación, transparencia y comunicación en grupos y organizaciones. Influencia de las aportaciones teóricas y metodológicas de Sabino Ayestarán. Editorial Sanz y Torres, Madrid, 2017, pp. 124-126

¹⁶⁷ Entrevista a Iratze Herboso, 5 de marzo de 2018

¹⁶⁸ Entrevista a Sabino Ayestarán, 28 de febrero de 2018

Para la aplicación del método científico en Novia Salcedo, en primer lugar realizó un esfuerzo ímprobo por transmitir al equipo directivo, en el transcurso de unas jornadas, toda la formación necesaria para impulsar el proceso de cambio¹⁶⁹. Seguidamente, Sabino dedicó un tiempo a escuchar a cada una de las personas que formaban Novia Salcedo Fundación y emprendió una reflexión profunda, a través de las sesiones en grupo, sobre su aportación personal a la organización.

La participación de los trabajadores en la planificación de los objetivos asumiendo su responsabilidad en los resultados y en la creación de nuevo conocimiento eran elementos constitutivos del liderazgo compartido. En la cultura de innovación del siglo XXI los integrantes del equipo son iguales jerárquicamente hablando. Ninguno sobresale y todos son líderes, capaces de asumir diferentes roles en los distintos equipos, en diferentes momentos. Las relaciones interpersonales, base para la cooperación, constituyen la clave de la mejora. De manera que el líder del siglo XXI no solo debe saber estimular intelectualmente a las personas, atender sus necesidades y requerimientos de forma personal y grupal, sino que ha de orientar su comportamiento, desde la ética, con la coherencia entre lo que dice y lo que hace.

La teoría estaba clara sobre el papel, pero su aplicación era muy complicada. Exigía un desgaste difícilmente asumible sin el convencimiento previo claro por parte de quienes ostentaban oficialmente el poder en la organización de la conveniencia de su distribución entre el resto de personas. ¿Cómo lo hicieron en Novia Salcedo? Sabino utilizó el método socrático, esto es, hacer preguntas, recoger las respuestas, integrarlas y devolverlas al grupo. Evidentemente, sin la participación transparente y el compromiso ético por parte de todas las personas de la organización, no habría forma de avanzar¹⁷⁰.

El primer equipo de innovación creado por Sabino Ayestarán en Novia Salcedo con el nombre Constructor de Equipos no funcionó tal como él esperaba. Tres personas de la organización se formaron como facilitadores de equipos con el objetivo de agilizar su papel en la conformación de los grupos innovadores. Se suponía que cada una

crearía, a su vez, otro equipo de innovación o alto rendimiento. Pero en Novia Salcedo comprobaron en vivo la dificultad que conllevaba el proceso. Fueron muy conscientes de que una cosa era la teoría, en la que creían a pies juntillas, y otra muy distinta la práctica, que requería un cambio de actitud en las personas. Previamente, el conocimiento mutuo facilitaba evidenciar la diversidad midiendo los puntos fuertes de cada uno con el fin de poner en valor lo complementario. Habilidad mental, personalidad, valores y experiencia hacían única a cada persona. Fue doloroso comprobar que no acababa de funcionar y en una primera fase trajo consigo mucho desconcierto en lo personal y una tensión interna importante entre quienes comprendían el cambio y quienes no. Algunos se sintieron desplazados¹⁷¹.

A esta complejidad humana objetiva había que añadir la desventaja que suponía el hecho de que durante el proceso el equipo estuviera repartido físicamente en dos oficinas. Eran conscientes de que necesitaban una nueva reubicación y el Patronato se implicó en este momento importante. Javier Echenique y Fernando Alaña acompañaron a Begoña a visitar varias oficinas, además de dirigir las conversaciones para que "la Caixa" financiara la operación, lo que requirió también del buen hacer financiero de Aitziber Barañano. Alberto García Erauzquin avaló con su firma la responsabilidad, compartida por todos y asumida con la entidad crediticia, mientras Txomin presionaba desde la sombra para dar este paso, mostrándoles que «había que hacerlo», aunque el compromiso financiero adquirido fuera muy importante¹⁷². El 1 de diciembre de 2011 inauguraron oficialmente, con presencia del alcalde de Bilbao, Iñaki Azkuna, el nuevo local situado en el Campo Volantín, nº 24, actual sede de la fundación, donde podían prestar mejor su servicio y actividad, gracias al acuerdo alcanzado con el Ayuntamiento de Bilbao, propietario del inmueble hasta la fecha¹⁷³. Resulta asombroso el grado de cohesión que los equipos de la fundación habían alcanzado previamente en esas circunstancias.

¹⁶⁹ Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

¹⁷⁰ Entrevista a Sabino Ayestarán, 28 de febrero de 2018. Debate en grupo: Begoña Etxebarria, Iratze Herboso y Ana Díaz, 5 de marzo de 2018

¹⁷¹ Entrevista a Sabino Ayestarán, 28 de febrero de 2018. Debate en grupo: Begoña Etxebarria, Iratxe Herboso y Ana Díaz, 5 de marzo de 2018

¹⁷² Entrevista a Begoña Etxebarria, 31 de enero de 2019

¹⁷³ Novia Salcedo Fundación, memoria 2011



Inauguración oficial del nuevo local de Novia Salcedo Fundación con la presencia del alcalde de Bilbao, Iñaki Azkuna. 1 de diciembre de 2011

Al comprobar que los equipos de innovación no cooperaban entre sí, Sabino decidió modificar su estructura. Se dividieron las actividades de la organización en cuatro grandes equipos operativos: el Equipo Joven, destinado a la relación con los jóvenes; el Equipo Empresa, basado en el análisis y relación con las empresas; el Equipo de Comunicación, que analiza la relación de Novia Salcedo con los valores del entorno y finalmente, el Equipo de Análisis de Datos. Por encima de los cuatro equipos operativos se encontraba el Equipo Coordinador, con Begoña Etxebarria al frente, junto a dos responsables de cada equipo elegidos por sus compañeros. Iratxe Herboso y Laura



El equipo de Novia Salcedo Fundación y parte del Patronato en la nueva sede de Campo Volantín, 23 de mayo de 2011

Simón representaban al joven; Mónica Muñoz y Sergio Salas, al de empresa; Paloma Eizaguirre y María Jesús Novo al de comunicación y, por último, Ana Díaz y David Lázaro eran la voz del de análisis de datos. El Equipo Coordinador se encargaba de medir, a través de diversos indicadores, el desarrollo de las tareas aportando un valioso instrumento para la mejora del proyecto¹⁷⁴.

174 Entrevista a Ana Díaz. 5 de marzo de 2018

Los problemas cada vez más complejos a los que se enfrentaban las organizaciones requerían de las ideas y soluciones más novedosas y creativas procedentes de la cooperación entre personas diferentes, donde todas ellas suman siendo capaces de aportar al equipo. de cooperar, entendiendo este término como operar y construir con otros. Por ello, desde Novia Salcedo se mostraban convencidos de que la creación de conocimiento compartido era la clave de la innovación social. Los expertos señalan que este nuevo cambio cultural lleva implícito un cambio en el método de trabaio que requiere autonomía de pensamiento, emprendimiento y flexibilidad mental para comprender diferentes perspectivas y capacidad de cooperación.

Novia Salcedo apostó por la creación de conocimiento compartido como clave para la innovación social. Podría concluirse que los ejes que conducen al empleo de nuestros jóvenes en el contexto de las organizaciones centradas en la «triple C» (creación de conocimiento compartido) son: la cooperación; la ambición por el trabajo bien hecho, esto es, la excelencia; la productividad orientada al logro de los objetivos; la creatividad, basada en descubrir nuevas formas de hacer las cosas y por último, la participación en el liderazgo.

Crear conocimiento de forma compartida implica desarrollar un conocimiento científico para la verificación, la validez y utilidad de las aportaciones de las personas a la organización, en definitiva, fomentar una actitud de evaluación continua. Al mismo tiempo se requiere de una cultura ética, relacionada con la capacidad de las personas para hacer compatible el logro de sus propios objetivos con la ayuda al resto de los miembros del equipo para alcanzar los suyos. Igualmente la transparencia, base de la confianza y la credibilidad entre las personas, objeto de debate y reflexión en el III seminario ícaro Think Tank, se convertía en la bóveda que sostiene una buena organización¹⁷⁵.

Finalmente, las ventajas y beneficios que proporciona el manejo de las nuevas tecnologías en la recogida, tratamiento y análisis de la información al objeto de construir conocimiento nuevo favorecen el cultivo de una cultura tecnológica. Para ello Novia Salcedo Fundación, con la ayuda de José Miguel Blanco, catedrático de la Facultad de Informática en Donostia/San Sebastián, diseñó un sistema de recogida de información y su posterior volcado a la plataforma digital permitiendo a todas

las personas acceder a la información acumulada en la organización. Recogidos todos los datos procedentes se realizan los análisis estadísticos pertinentes. El engranaje hoy ya está en marcha y se ha avanzado mucho pero todavía existe un amplio margen de mejora¹⁷⁶.

El reto abordado por el equipo de Novia Salcedo en la segunda década del siglo XXI fue complicado. Costó mucho transmitir la necesidad de cambiar, cuando había una sensación extendida de que el trabajo por procesos funcionaba convenientemente, lo que quedaba patente por los sucesivos premios europeos obtenidos como equipo. Lejos de dudar de esta realidad, estaba claro que la calidad había sido un camino imprescindible. Novia Salcedo se encontraba en el momento propicio para introducirse en una cultura de la innovación e incorporar la nueva dinámica orientada a la creación del conocimiento compartido.

El método de Sabino fue posible gracias al grado de madurez que había alcanzado Novia Salcedo como organización. Sin haber dado pasos anteriores en su crecimiento y en su sistema de gestión hubiera sido inviable exigir a las personas este comportamiento para lograr un espacio real de cooperación¹⁷⁷.

¹⁷⁵ III Cuaderno Ícaro Think Tank. *Transparencia y buen gobierno en las organizacio*nes. Novia Salcedo Fundación, Bilbao, mayo de 2013

Expansión y apertura al exterior



De Bilbao al mundo

Mientras Novia Salcedo preparaba a sus equipos para enfrentarse a las tendencias innovadoras del siglo XXI, Bilbao iniciaba también su última fase modernizadora soñando que podía cambiar, y lo conseguía. El museo Guggenheim actuó como catalizador de una esperanza mediante la cual se veía factible abandonar la estética del Bilbao gris e industrial que definió el cumplido siglo XX para dar paso a la ciudad del titanio, referente urbanístico, arquitectónico y cultural, sorprendente para los visitantes, incluso para aquellos que no conocían sus orígenes industriales. Los espacios de Abandoibarra destinados al trasiego marítimo comercial dejaron paso a una nueva área urbana, en la que destacó la presencia de emblemáticos edificios como la torre de Iberdrola, el palacio de congresos, edificios universitarios, nuevos espacios residenciales y comerciales conectados por jardines que lograrían convertir el área en un lugar reconocido como ameno y amable. La ría, su eje vertebrador, mezclaba a la perfección presente, pasado y futuro; vanguardia y tradición. La transformación llegó también a los pocos espacios céntricos urbanos necesitados de regeneración, como la alhóndiga abandonada tiempo atrás, a favor de un lugar moderno dedicado primordialmente al ocio y a la cultura. Bilbao se reinventó en un proceso con vocación de continuidad. Transformó astilleros en museos, pabellones industriales en teatros, almacenes de vino en centros culturales y logró reconvertir el humo de las fábricas de su caduca industria.

El fin primero de la transformación urbana coincidió con las conclusiones finales del grupo de pensamiento de Novia Salcedo, Ícaro Think Tank, reunión de personas que insistían en cómo promover nuevas iniciativas a favor del empleo juvenil. Desde la reflexión, la fundación abrió nuevos cauces para la acción. Contra lo que pudiera parecer, Novia Salcedo apenas operaba a la sombra de las instituciones públicas. Tanto es así que el 85 % de sus ingresos procedían de empresas, personas o entidades privadas. Ante esta evidencia cabe preguntarse cómo es posible que no hubiera una mayor

implicación presupuestaria de las instituciones públicas en un fin tan importante y urgente como el del desempleo juvenil. No cabe duda de que a nuestros políticos les interesaba lo que hacía Novia Salcedo, y mucho, pero quizá su presencia la entendían más en clave competitiva que colaborativa. Convencidos de las bondades de la cooperación público-privada, en el 2011 se sugirió a la consejera de Empleo, Gemma Zabaleta, colaborar en el impulso de las nuevas políticas activas aprobadas por el Gobierno Vasco en esta materia. El plan de choque de la Administración regional, dirigido a la integración laboral de diez mil jóvenes en dos años, era muy ambicioso y, quizá consciente de su responsabilidad, Zabaleta aceptó la colaboración de Novia Salcedo, que asumió el reto de facilitar un contrato en prácticas a mil quinientos jóvenes¹⁷⁸.

La entrada en vigor del Real Decreto 1543/2011, de 31 de octubre, por el que se regulan las prácticas no laborales en empresas¹⁷⁹, proporcionó un nuevo marco regulativo para las becas celebrado como un avance para todos, si bien comprometía aún más el papel de la fundación ya que se convertía en titular jurídica de todos sus becarios ante la Tesorería de la Seguridad Social. Esta cotización conllevaba varias ventajas para los becarios. En lo sucesivo las becas contarían como periodo cotizado en su vida laboral, además de garantizar una cobertura de las bajas en caso de accidente o enfermedad. Ante esta situación, el equipo gestor de la fundación decidió incrementar la cuota a las empresas por los gastos de gestión en la tramitación de las becas formativas¹⁸⁰.

Como un pequeño milagro, la fundación se mantuvo viva en los años más difíciles de la crisis, fruto del trabajo diario de todo el equipo. En 2011 logró unos resultados que hablan por sí mismos: 2.945 jóvenes buscaron su primer empleo con Novia Salcedo; 762 se integraron en la empresa con una beca, mientras otros tantos se formaban en nuevas áreas emergentes. Enviaron ocho decenas de jóvenes a firmas internacionales y otro centenar participó en el programa Bilbao, cantera de emprendizaje social, ayudados por veinticinco expertos en identificar nuevas necesidades sociales para crear actividades económicas inexistentes. Las empresas de la que

178 Acta del 14 de febrero de 2011 179 https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-18062 180 Acta del 17 de octubre de 2018 podemos denominar: «Comunidad de Amigos de Novia Salcedo» constituyeron un fondo de becas destinado a la formación práctica de jóvenes, superior a los tres millones y medio de euros. Trescientas siete empresas colaboraron en el programa de prácticas profesionales y ciento cuarenta participaron en los talleres de empresas para el desarrollo humano y social. Más de un 50 % de los becarios lograron un contrato laboral tras finalizar sus prácticas¹⁸¹.



En palabras de Sabino Ayestarán, el caso de Novia Salcedo Fundación o de cómo trabaja y aporta valor a la sociedad una organización privada sin ánimo de lucro, que se desenvuelve en entornos complicados, se estudiará en un futuro no muy lejano en las universidades



A pesar de todos los esfuerzos, 2012 no fue un año fácil. Cincuenta y seis mil jóvenes entre dieciséis y treinta y cuatro años demandaban empleo en la Comunidad Autónoma del País Vasco en el mes de noviembre. El 40 % de ellos contaba con formación profesional o superior. En España más de la mitad de los jóvenes estaban en paro y nuestro país se encontraba a la cola de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en empleo juvenil. En el mundo los datos tampoco eran halagüeños. La tasa de desempleo juvenil doblaba la de los adultos¹⁸².

En esa época Novia Salcedo puso en marcha el programa Bilbao, cantera de emprendizaje social, reflejo de sus esfuerzos por inculcar en los jóvenes el deseo de emprender como una forma de generación de empleo. El Ayuntamiento de Bilbao, en su labor de regeneración de la zona de Bilbao la Vieja, cedió a la fundación la utilización de unos locales situados en la plaza de la Cantera para este fin. Financiado por Obra

¹⁸¹ Novia Salcedo Fundación, memoria 2011

¹⁸² Novia Salcedo Fundación, memoria 2012

Social "la Caixa" y la Dirección de Juventud del Gobierno Vasco, participaron alrededor de quince jóvenes emprendedores junto con empresas y expertos, que acompañaron en el proceso de la identificación de oportunidades para abrir caminos en el ámbito social facilitando el acceso al *know-how* y a la riqueza de relaciones de la fundación.

El año 2012 fue también el momento para realizar un esfuerzo especial en el apuntalamiento de la internacionalización del nombre y la acción comercial de la fundación como forma de aportar valor en la integración profesional de los jóvenes. Desde su origen, Novia Salcedo nació con una vocación universal que fue concretándose a lo largo de su existencia en sus distintos programas y actividades como NOW o Lanketa, creados antes de finalizar el siglo XX y Leonardo da Vinci o Global Training, ya en el siglo actual. Sin embargo, la institución era consciente del largo recorrido que distaba por delante. A propuesta de Fede Solana, el Patronato amplió las áreas de trabajo o fines fundacionales de Novia Salcedo, en línea con las actividades y proyectos de cooperación internacional que tenían intención de llevar a cabo en otros países.



Global Training, 2012

Para desarrollar una nueva estrategia internacional, en el año 2012 Novia Salcedo designó un equipo conformado en su origen por Ana Díaz y Mercedes Apella, al que se sumó Helena Orella, procedente de Unicef País Vasco. A este fin se orientaron también en lo sucesivo los premios Novia Salcedo considerando clave contar con más candidaturas internacionales, ya que la presencia habitual del entonces príncipe, hoy Rey Felipe VI, era de gran importancia tanto en su proyección nacional como internacional. De hecho, de las ocho convocatorias presididas por S. M. en las dos últimas ha acudido en calidad de Jefe del Estado.

En el contexto del salto del ámbito local territorial hay que situar la relación con la Fundación Príncipe de Girona a cuya directora, Mónica Margarit, se invitó al II seminario Ícaro Think Tank¹⁸³. En 2013, la fundación catalana concedió a Novia Salcedo el galardón que lleva su nombre, que recogieron Txomin Bereciartua, Federico Solana y Begoña Etxebarria¹⁸⁴.

Novia Salcedo se sentía capacitada, prestigiada y con conocimientos y experiencia como para dar un paso más en la globalización de su marca, máxime teniendo en cuenta que el problema del desempleo juvenil era más acusado en el resto de España que en su entorno. El Patronato estuvo de acuerdo en mantener ese equilibrio entre lo local y lo global. Interesaba abrirse a otros, pero sin la urgente responsabilidad de lo cercano, manteniendo asimismo el criterio de calidad y sostenibilidad. Habría que dedicar esfuerzo y tiempo de forma mucho más intensa a la divulgación de la misión y los objetivos de la fundación al gran público y a muchísimas empresas —solo en el País Vasco se registraban cerca de 169.000, de las cuales más de 156.000 tenían menos de diez trabajadores—. Asimismo, se plantearon la conveniencia de reforzar la marca de Novia Salcedo ligada a la creación de empleo.

Todo avanzaba y se movía rápidamente y su principal empeño era estar muy bien informados, a la vanguardia del conocimiento. Novia Salcedo quería ser una buena carta de navegación para los jóvenes. En los ochenta ofrecía información y orientación

¹⁸³ Acta del 19 de diciembre de 2011

¹⁸⁴ Acta del 11 de marzo de 2013

Nunca se cansaron de soñar. A falta de un mecenas local, nacional o internacional que dotara de los fondos necesarios para optimizar las actuaciones tendentes a reducir hasta su desaparición un problema tan grave como es el del desempleo juvenil, aguzaron su ingenio para igualar la oferta y la demanda. El único afán que los movía era contribuir con su trabaio a la transformación del mundo y a la construcción de una sociedad más humana v cohesionada.

a aquellos que deseaban completar sus estudios reglados con becas y trabajos en el extranjero. En los noventa, las dificultades para encontrar trabajo, especialmente entre los universitarios, empujaron al equipo de la fundación a buscar caminos nuevos que ayudaran a su inserción laboral. A partir del siglo XXI abrieron las puertas a las nuevas tecnologías y a la globalidad.

Fieles a la misión que se marcaron desde su origen, de contribuir con su trabajo a la transformación del mundo, en julio de 2013 Novia Salcedo inició una nueva reflexión sobre su papel y su implicación en el problema del desempleo juvenil, una lacra inadmisible para la sociedad de la segunda década del siglo XXI y uno de los grandes desafíos de la humanidad. Fruto de la interacción y la excelente sintonía entre el equipo directivo de Novia Salcedo y el Patronato surgieron nuevas ideas, reflejo de su excelente gestión, a lo cual contribuyó sobremanera la transparencia en la



Ignacio Sánchez Galán, presidente de Iberdrola, visita Novia Salcedo Fundación en 2015

información y la descarga tan intensa de actividades y circunstancias que se producían por parte de todo el equipo. En este caso hubo un catalizador especial, Txomin Bereciartua. Aprovechando el relevo en la presidencia propició un equipo mixto de patronos y profesionales al que le hizo una sabia pregunta: «¿Qué más podía hacer Novia Salcedo para mejorar la situación mundial de los jóvenes y su empleo?». Y la respuesta debía comenzar con una propuesta de cambio de modelo económico y social, más inclusivo, tomando como hilo conductor la integración de los jóvenes en el desarrollo humano, económico y social, a través de la puesta en marcha de acciones específicas de alcance global para reducir el desempleo juvenil.

Con el apoyo del Patronato, máximo órgano de gobierno de la fundación, y la clarividencia e ilusión del equipo decidieron iniciar el camino para lanzar la Campaña Internacional para la Declaración de la Década del Empleo Juvenil. El objetivo de crear un movimiento internacional, de reflexión, pensamiento, debate y acción que aportara ideas, contenidos y soluciones consensuadas para paliar la situación de desempleo juvenil y trabajo no decente en la que viven millones de jóvenes en el mundo, se canalizó más tarde a través del Bilbao Youth Employment Forum (BYEF). Pegasus y BYEF son los dos grandes sueños más recientes de la fundación. Se trataba de inspirar un marco de movilización de la sociedad civil y de creación de conocimiento con dos ejes fundamentales: la sociedad civil y los Gobiernos. Para ello diseñaron una iniciativa de cooperación público-privada en torno al empleo juvenil como oportunidad y motor de transformación económica y social de las organizaciones y países, cuya meta final fuese que la Asamblea General de Naciones Unidas declarase una «década del empleo juvenil», como una llamada de atención al más alto nivel institucional, que pudiese dotar de contenidos, definir prioridades y líneas de actuación, difundir buenas prácticas, realizar análisis regionales y diseñar programas dentro de las esferas económicas, sociales y políticas en torno al problema del empleo juvenil.

Es sabido que la Organización de Naciones Unidas suele acordar la celebración de años o décadas conmemorativas de eventos o materias sobre los que se actúa intensivamente en los distintos países del mundo. En este marco, el Patronato de Novia Salcedo propuso un objetivo ambicioso y arriesgado por el que valía la pena emplear-

se. La idea partió de Juan Luis Laskurain, que había vivido una experiencia similar en los diez años que presidió el Foro Rural Mundial (FRM) cuando lanzaron la idea de que la ONU declarara el Año Internacional de la Agricultura Familiar, aprobada por su Asamblea General por unanimidad para lo cual recabaron el apoyo de muchos países. Tras la obtención y celebración del mencionado año se logró la declaración del Decenio de la Agricultura Familiar¹⁸⁵.

Era un proyecto ilusionante, quizá el más bonito y el más ambicioso que Novia Salcedo se hubiera planteado en su historia. La mayor parte del peso de esta responsabilidad recayó sobre el equipo que iniciara la estrategia internacional de la fundación bajo el amparo de la dirección y muy especialmente sobre los miembros del Patronato. Posiblemente otro de los pilares que contribuyera a reforzar la presencia internacional de Novia Salcedo fuera la incorporación a sus filas de Luis Cañada Vicinay, ingeniero, humanista y filósofo, cuyas características personales y trayectoria profesional tomaron en cuenta sin duda quienes lo invitaron a formar parte de la fundación en el año 2013. Su nombre se seleccionó de una lista inicial de veintitrés posibles candidatos¹⁸⁶. Cónsul general de Noruega desde 1999 y miembro de distintas instituciones y foros, a sus sesenta y cinco años, Luis se encontraba retirado de su carrera al frente de la dirección general de Vicinay Cadenas, sociedad a la que accedió desde que finalizara sus estudios después de acreditar su condición de ingeniero en la Escuela de Bilbao, en 1970. Su familia materna pertenecía a una antigua saga de empresarios de larga tradición industrial, ligados al forjado del hierro, cuya actividad se remontaba al siglo XVII. Eran propietarios de la empresa de su apellido, Vicinay, por aquel entonces presentes en Otxandio y en la ribera de Deusto. Sus tíos, quienes dirigían el negocio por aquel entonces, lo acogieron y lo derivaron a la fábrica de Otxandio, donde tuvo la suerte de aplicar sus conocimientos en la dirección y coordinación de la remodelación de la planta¹⁸⁷.

La relación de Luis Cañada con Novia Salcedo Fundación se remontaba a mediados de los noventa, cuando Vicinay Cadenas comenzó a incorporar nuevo talento

para ampliar la base de conocimiento cualificado de su industria. Al cuestionarse la conveniencia de acudir al mercado y captar profesionales ya formados o formarlos en la compañía se decantaron por la segunda opción porque la empresa constituía casi una isla, es decir, no había cerca ninguna industria especializada en ese sector. y también por el propio espíritu familiar, singular, de su empresa. Así entablaron relación con Novia Salcedo, a la que demandaban jóvenes con el perfil adecuado a su industria para instruirlos dentro de la casa. También firmaron un convenio con la Universidad del País Vasco para realizar contratos de largo alcance a alumnos y más tarde con la Universidad de Valencia y otras instituciones, incluidos los centros tecnológicos Labein y desde 2010, Tecnalia, en cuya Junta Directiva permaneció hasta su jubilación, siendo uno de los responsables de negociar la fusión de dichos centros tecnológicos. En Vicinay fueron pioneros en esta cuestión, así como también en la incorporación de la mujer al ámbito laboral y concretamente, al de la responsabilidad directiva. En el año 1994, por primera vez, la dirección dio su confianza a una mujer para dirigir un proyecto novedoso consistente en predecir cuándo un eslabón está mal fabricado para garantizar la seguridad del producto. Era la primera vez que una mujer ocupaba un puesto directivo en Vicinay Cadenas y se consideró un hito relevante188

Cañada no había oído hablar de la fundación antes de incorporar personal procedente de Novia Salcedo a la industria familiar. Las primeras colaboraciones fueron buenas, en línea con otras fuentes de incorporación de jóvenes procedentes del ámbito universitario. Al principio nada llamó especialmente su atención salvo que respondían correctamente a su demanda. En la actualidad, al menos doce personas de la plantilla de su industria que ostentan diversos cargos directivos de responsabilidad tienen su origen en Novia Salcedo: Onintze Matías, Asier Pinedo, Noelia Cuadrado, Jon Ander Manjón, Izaskun Lertxundi, Xabier Agirre, Aintzane Expósito, Mari Luz de la Hera. Alberto Arrendo¹⁸⁹.

188 Entrevista a Luis Cañada Vicinay, 13 de febrero de 2018189 Información facilitada por Vicinay Cadenas, 2018

¹⁸⁵ Entrevista a Juan Luis Laskurain, 23 de febrero de 2018

¹⁸⁶ Acta del 17 de diciembre de 2012

¹⁸⁷ Entrevista a Luis Cañada Vicinay, 13 de febrero de 2018

Luis Cañada se fijó en Novia Salcedo cuando crearon el primer Ícaro Think Tank en 2009, al que acudió en calidad de invitado, aunque no participó en el debate de reflexión. El modo de funcionar de las personas que integraban la fundación le llamó profundamente la atención. Nunca había conocido nada igual y sentía una enorme curiosidad y una sana envidia por la labor que realizaban.

Un buen día del año 2013 Cañada se reunió con Alechu Echevarría y Fede Solana en la cafetería Toledo, en la Gran Vía de Bilbao. Fede le transmitió su deseo de jubilarse. Antes querían explorar su disponibilidad para integrarse en el Patronato. En aquel momento Luis estaba dejando la presidencia del Foro Marítimo Vasco. Se sentía ilusionado por formar parte de un proyecto tan extraordinario. En su opinión, posiblemente fue el reconocimiento profesional más importante de su vida, junto con la invitación a ser cónsul general del Gobierno de Noruega, muy apreciada para él¹⁹⁰. Seis meses después, en julio de 2013, accedió al cargo de presidente, entusiasmado por el modo de hacer de la entidad y la calidad humana de sus personas, diferente a todo lo que hasta la fecha había conocido. Desde el principio sintonizó con el llamado «espíritu Novia Salcedo» derrochando entusiasmo y energía. Al mismo tiempo le ofrecieron la presidencia de Innobasque y rechazó ese puesto para dedicarse plenamente a su labor en la fundación¹⁹¹.

En pleno siglo XXI el Patronato de Novia Salcedo Fundación resultaba muy atractivo. Entre las razones que mueven a sus integrantes, pasados y presentes, se da el hecho de que sus fines sociales, por los que merece la pena trabajar denodadamente, son muy positivos y sin duda aportan un prestigio a la persona que los apoya. Aunque más de uno también se sintió impulsado a formar parte del Patronato atraído por el talento y el buen hacer de la fundación, como ocurrió en el caso de Luis Cañada. Junto al fascinante modo de gestionar del equipo, también lo captaron desde el principio grandes valores y apuestas clave, presentes en el objeto social de la organización: la promoción de la juventud, el empoderamiento de la mujer y la creación de conocimiento, que se empezó a explicitar a través de Ícaro Think Tank.





Cambio de presidencia. Federico Solana cede el testigo a Luis Cañada Vicinay, en presencia de Txomin Bereciartua

El equipo de Novia Salcedo ha interiorizado la conveniencia de que los procesos cambien continuamente y las personas se adapten ágilmente a esas variaciones. Es un modo de funcionar versátil, muy flexible, similar a un río que fluye, en permanente movimiento, que demanda una agilidad mental poco común por parte de las personas, para adaptarse al cambio, así como una capacidad importante para reaccionar rápidamente en la asunción de cualquier función





El Patronato de Novia Salcedo Fundación en la sede de Campo Volantín, 16 de diciembre de 2013

Luis nunca había visto antes un modo de trabajar como el de Novia Salcedo. Y eso que a lo largo de su larga vida profesional en Vicinay Cadenas le tocó asumir grandes retos siendo pioneros e innovadores en muchas materias. Pero desde su experiencia personal considera que lograr que las personas se adapten a los cambios es una de las cuestiones más complicadas.

Esta actitud facilita probablemente que las personas no se acomoden y rompan con la rutina¹⁹².

Entre las aficiones de Luis se encuentra la del cultivo de la belleza a través de la poesía. Cuando se cumplía un año de recibir el testigo al frente de la fundación dedicó al equipo su homenaje de gratitud con estas palabras:

192 Entrevista a Luis Cañada Vicinay, 13 de febrero de 2018

¿Quiénes son ellas que tanto se ilusionan y que, a quienes las ven concebir y hacer, encandilan? No es una, ni dos, ni tres, son todas y han ideado una forma de trabajar diferente: hacen jugando y juegan haciendo; gozan ganando el pan con el sudor de sus frentes, por eso la maldición bíblica les es ajena. Sus labios, encadenados uno a otro apuntando hacia constelación del sur, se autoordenan en un círculo virtuoso que siendo opaco al desaliento comprehéndelo todo. Conocen la mente y emociones humanas, son artesanas en crear valor en terrenos yermos, ven la persona poliédrica desde el saber del antropólogo, sociólogo, político, filósofo, economista, humanista, tecnócrata y en cada caso descubren ese «algo» sobre el que construir la solución. Todo lo hacen desde la libertad, extraño don que no a todos gusta que otros tengan y ejerciten, la defienden con un arma sencilla pero no simple: «la palabra»; sea la que ellas ofrecen, sea la que activamente escuchan; no se atrincheran en la piedra o en el acero, se apoyan en el libro; en sus manos los misiles no hunden barcos ni arrasan pueblos, construyen relatos sin principio ni final que, se lean por donde se lean, siempre tienen sentido. Después de treinta y cinco años poseen la sabiduría para encontrar el camino de cada día discerniendo si se divide para vencer o se comparte para aprender y convencer. Son las personas de Novia Salcedo Fundación.

> Luis Cañada, 10 julio 2014 Con gratitud a las personas de Novia Salcedo Fundación al año de haber recibido el testigo de presidente de la fundación

Físicamente, le llamó mucho la atención la distribución de la oficina en un gran espacio abierto y transparente, lo cual no era habitual en otras organizaciones, dividido por diferentes isletas de trabajo, donde nadie tenía un puesto fijo ni permanecía en la misma mesa durante mucho tiempo. Resultaba un modo rompedor que hoy ya se va imponiendo en muchos centros de trabajo.

Formaban un grupo lleno de ambición y talento, cuya actitud y vitalidad, casi cuarenta años después de haber iniciado su actividad, podría semejarse a la de cualquier grupo de emprendedores. En su opinión: «El papel desempeñado por Begoña Etxebarria a lo largo de la historia en el desarrollo de la fundación fue y es fundamental. Ha demostrado ser una gran emprendedora, empresaria y líder nata de equipos humanos de trabajo. El mecanismo de decisión es muy complejo y las personas somos entes pensantes que recibimos inputs permanentemente. En mis últimos años como director en el mundo empresarial he dedicado algún tiempo a reflexionar acerca de cómo podemos visualizar el secreto del éxito de una organización. Considero que es ser capaz de tomar decisiones sabias en un momento y lugar. Una decisión puede ser válida hoy aquí, pero quizá mañana o en un ámbito distinto, no. Esta reflexión me llevó a crear un algoritmo que en Novia Salcedo se cumple a la perfección y es el siguiente: (∑p) ml ^∑et ≈ ssml. El sumatorio del número de personas, elevado a la suma de sus emociones y talentos («emotalentos») en un momento (m) y lugar (l), nos acercan a tomar la solución (s) sabia. Begoña con su capacidad de absorber mucho de lo que vuela y se mueve por el entorno ha sido capaz de concitar el sumatorio de las personas de Novia Salcedo Fundación, sus emociones y talento, sus capacidades emotivas y cognitivas en cada momento. Es una estupenda alquimista que sabe hacer buenas síntesis de proyectos e ideas bien compartidas. Es cierto que detrás tiene un gran equipo, pero de alguna forma es una figura esencial en esta entidad, sin cuya actuación no se hubiera llegado probablemente adonde estamos. Si este proyecto de casi cuarenta años de existencia ha salido airoso, teniendo que asumir situaciones de mucha complejidad y envergadura, ha sido en gran medida porque ha habido una persona que en cada momento ha tomado la decisión adecuada. Y eso, a mi modo de ver, se llama sabiduría. Begoña ha desempeñado un papel espectacular».

La valentía y el arrojo con que el equipo de la fundación asumía los retos también se debía sin duda a que eran perfectamente conscientes de la necesidad de mantener la sostenibilidad de su proyecto organizacional. Durante su ejercicio actual como presidente de Novia Salcedo, Luis Cañada Vicinay asegura que no ha dejado de crecer como persona¹⁹³.

Desafío Pegasus

El empuje de Novia Salcedo al proyecto de sensibilización mundial sobre el desempleo juvenil se denominó Pegasus y partió en 2013 de un equipo liderado por el propio Txomin Bereciartua, Begoña Etxebarria y Luis Cañada, a propuesta de la idea de Juan Luis Laskurain, garantía de sensatez y seguridad, unida a su referencia de éxito en el Foro Rural Mundial.

En septiembre de 2013 mantuvieron varias reuniones con una serie de organizaciones españolas interesadas en sumarse al provecto teniendo lugar la primera de todas, para tomar el pulso, con Joaquín Nieto como portavoz de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La idea se presentó también a varios representantes del cuerpo consular de Bilbao, quienes mostraron su entusiasmo hacia la iniciativa. Su apoyo constituiría un gran empujón dado su peso en la diplomacia mundial y su experiencia en el soporte de acciones promovidas desde la sociedad. En las entrevistas mantenidas con el embajador de Noruega y la consejera de la Embajada de Francia. para presentarles el proyecto, ambos se manifestaron receptivos y sensibles al tema¹⁹⁴. Noruega, un país sin problemas de desempleo juvenil y líder en la aportación de fondos a la ayuda al desarrollo, tenía además experiencia en la aprobación de dos

193 Entrevista a Luis Cañada Vicinay. 13 de febrero de 2018 194 Acta del 30 de octubre de 2013



Presentación del proyecto Pegasus, 20 de noviembre de 2012

iniciativas mundiales, una relacionada con el freno en la producción de bombas de racimo y otra con las emisiones de CO₂. Francia por su parte, tenía por tradición una gran diplomacia. Era difícil encontrar a alguien que se opusiera al proyecto, dadas las circunstancias que estaban viviendo los jóvenes en todo el mundo, pero la clave sería que bien España, bien países como los que se han comentado, lideraran esta iniciativa.

Pegasus despertó gran interés tanto en el Gobierno Vasco, primera Administración que apoyó el proyecto, como en la Diputación Foral de Bizkaia. El siguiente paso era lograr la adhesión de diferentes Gobiernos autónomos para dirigirse posteriormente al central. Primero acudieron al comisario europeo de Empleo, cuyo apoyo, aunque encorsetado por la política europea, era importante antes de acudir al Gobierno central. Tanto Noruega como Francia, o incluso Alemania o Austria, podrían liderar la iniciativa, pero estimaron que el Gobierno español no tendría que dejar pasar esta oportunidad, máxime cuando se encontraba inmerso en la campaña para entrar en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, momento propicio para implicarse en un proyecto de este calado.

En diciembre de 2013, un equipo de la fundación se reunió con la austriaca Benita Ferrero Waldner, presidenta de la Fundación Unión Europea-América Latina y el Caribe (Fundación EU-LAC), exministra austríaca de Asuntos Exteriores y excomisaria de



Visita al País Vasco en 2015 del exdirector de OIT América Latina José Manuel Salazar-Xirinachs. Luis Cañada, Ángel Toña, José Manuel Salazar-Xirinachs, Iñigo Urkullu, Begoña Etxebarria, Ricardo Monge y Cristina Uriarte

Juventud de la Unión Europea, para presentarle el proyecto Pegasus y recabar su apoyo¹⁹⁵. Ferrero Waldner fue jefa de protocolo del secretario general de Naciones Unidas en 1995, así como secretaria de Estado durante los Gobiernos socialdemócratas de Franz Vranitzky y Viktor Klima de 1995 a 2000. Ministra de Asuntos Exteriores de su país entre 2002 y 2004, ocupó el cargo de vicepresidenta de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE). En enero de 2004 fue candidata a la presidencia de Austria. Ese mismo año pasó a ser comisaria europea por Austria en la Comisión Barroso, sustituyendo a Franz Fischler y ocupó la cartera de Relaciones Exteriores y Política Europea de Vecindad hasta 2009, momento en el cual pasó a ser comisaria de Comercio, Política Europea de Vecindad y Oficina de Cooperación EuropeAid hasta 2010. En nuestro país, Benita Ferrero-Waldner fue nombrada miembro del Consejo de Administración de Gamesa, la sociedad española líder mundial en la fabricación de aerogeneradores. Era por tanto una aliada de amplios recursos.

El equipo que lideraba Pegasus se entrevistó con la Fundación Bertelsmann y la Fundación Rafael del Pino, entre otras, para lograr su apoyo al lanzamiento del proyecto. Todas estas oportunidades, además de las reuniones mantenidas con las distintas embajadas: Noruega, Finlandia, Holanda y Brasil, fueron motor de aprendizaje y ánimo sobre la pertinencia del proyecto. Con el concurso y la participación de otras empresas e instituciones, junto con una quincena de fundaciones, Novia Salcedo creó un Comité Asesor que aceptó el reto de contribuir a su proyección.

El primer patrocinador de Pegasus, al poco tiempo de su lanzamiento en 2013, fue la Fundación Antonio Aranzábal. Su relación con Novia Salcedo surgió a través de Luis Cañada Vicinay, premiado por su labor empresarial al frente de Vicinay Cadenas en una de las jornadas anuales que la Cátedra de Empresa Familiar promovida por esa fundación, junto con la Deusto Business School, organiza desde 2005 para dar cumplimiento a su fin primordial¹⁹⁶.

Los objetivos de la campaña de Novia Salcedo se alienaban perfectamente con los de la Fundación Antonio Aranzábal, volcados en la educación de los jóvenes del colegio de La Salle, en el asentamiento del conocimiento, las habilidades y competencias que debían alcanzar en su bagaje, de manera que el fomento del empleo juvenil era una evolución natural en su fundación. Antonio Aranzábal, su impulsor, fue un hombre que desde muy joven demostró sus habilidades comerciales asumiendo amplia responsabilidad en el crecimiento y expansión del mercado nacional de la compañía fundada por su padre en Zarautz, en 1920. Demostró ser un emprendedor nato, un auténtico trotamundos capaz de lograr que los productos de Bombas Itur se vendieran en más de sesenta y cinco países del mundo. Siempre pensó que debía devolver a

196 Entrevista a Maite Aranzábal, 7 de marzo de 2018. Entrevista a Luis Cañada Vicinay, 13 de febrero de 2018

la sociedad todo lo que había recibido, de forma que en 1998, en el ocaso de su vida profesional, dotó de fondos a la Fundación Antonio Aranzábal legando a sus hijos una parte de responsabilidad en la misma. Los pilares de su creación se fundamentan en el reconocimiento del papel del empresario en el ámbito familiar, alentando los valores de la empresa familiar con la inquietud y el convencimiento de procurar a sus líderes empresariales una formación acorde al ejercicio de su responsabilidad¹⁹⁷.

Inicialmente la participación de la Fundación Antonio Aranzábal en Pegasus se limitaba a acudir periódicamente a alguna reunión y ayudar en su concepción. Posteriormente, Maite Aranzábal, incorporada meses después al Patronato de Novia Salcedo, asumió directamente las riendas del compromiso de la Fundación Antonio Aranzábal en la campaña de Pegasus. El hecho de mantener Maite su residencia en Madrid facilitaba las relaciones con la capital y la representación de Novia Salcedo, pieza clave durante la fase inicial del proyecto. Mantuvo una colaboración muy cercana, una relación estrecha e intensa con el equipo ejecutivo de Novia Salcedo bajo la dirección de Begoña Etxebarria. Desde el principio le apasionó su estilo de funcionamiento, su profesionalidad, motivación y actitud. El equipo captó su atención precisamente por la eficacia y la ilusión con la que trabajaban, con una ambición sana loable y una causa común muy clara. El equipo se completaba a la perfección con el grupo de personas que integraban el Patronato. Cada uno aportaba una visión diferente, complementaria a la parte ejecutiva de la fundación. Juntos lograban una involucración muy personal capaz de apoyar sus iniciativas asesorando sobre su alcance y conveniencia¹⁹⁸.

El lanzamiento de Pegasus suponía una gran apuesta para Novia Salcedo. Las relaciones y los contactos establecidos eran de un gran valor para su institución, pero sobre todo, suponía una oportunidad histórica íntimamente ligada al futuro de las nuevas generaciones, enmarcada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, concretamente en el objetivo número ocho, dedicado al empleo inclusivo y decente para todos, como herramienta para su despliegue, implementación y

 ¹⁹⁷ Entrevista a Maite Aranzábal, 7 de marzo de 2018. Para más información véase: http://fundacionantonioaranzabal.org
 198 Entrevista a Maite Aranzábal, 7 de marzo de 2018

consecución. Por primera vez en la historia, el empleo se visualizaba como prioridad en la agenda más relevante del mundo. No obstante, nadie obviaba que la primera dificultad era la económica.

En 2015 aconteció el primer hito alcanzado. El 12 de junio, el Gobierno de España en Consejo de Ministros, aprobó la creación del Comité de Campaña y asumió el liderazgo gubernamental del proyecto durante dos años, una oportunidad fundamental si se tiene en cuenta que son los estados miembros los que pueden presentar ante Naciones Unidas una resolución de estas características para lograr la declaración de una «década».

Las reuniones mantenidas para recabar el apoyo y la financiación de Pegasus abrieron a Novia Salcedo Fundación otras posibilidades de colaboración. Trabajaron muchísimo. A inicios de 2015, Novia Salcedo contaba con una plantilla fija de treinta y cinco personas que sumaban sus miles de horas de trabajo a cientos de conversaciones con jóvenes, empresas, Gobiernos, organismos multilaterales y actores relevantes de la sociedad para elaborar un pensamiento claro acerca del empleo juvenil y los factores que le estaban afectando, con el fin de actuar y buscar las soluciones más idóneas para cada uno de los jóvenes que solicitaron su acompañamiento. En nuestro país, con el apoyo del Consejo Superior de Deportes y trece deportistas del Centro de Alto Rendimiento de Madrid, Novia Salcedo grabó un anuncio publicitario de apoyo a la campaña para la declaración de la Década del Empleo Juvenil, emitido durante dos meses, gracias a Mediaset, en sus canales¹⁹⁹.

Pegasus permitió a la fundación afianzar los lazos con la Unión Europea y América Latina. Junto con las visitas del comisario Lazslo Andor y el vicepresidente Almunia los recibió en audiencia el presidente del Parlamento Europeo, Martin Shultz. También lograron atraer a Bilbao a José Manuel Salazar Xirinachs, a la sazón subdirector general de la OIT, con sede en Ginebra, en su primer viaje de estudio de los cuatro que realizó para conocer con el máximo detalle el desempeño de la economía vasca, con importantes consecuencias y alcance. A inicios de 2015 el proyecto logró un impulso inusita-



Concierto benéfico contra el trabajo infantil, 2015

do con el compromiso de treinta y siete países a los que se sumaron doscientas sesenta y seis organizaciones²⁰⁰. Un año más tarde, en 2016, alcanzaba su mayor reto, fijado en 2013, de conseguir la adhesión de más de quinientas organizaciones procedentes de setenta y ocho países de los cinco continentes²⁰¹. A mediados de ese mismo año se consiguió otro hito importante en colaboración con la OIT para España y su director Nieto, quien, en el transcurso de la segunda reunión del Comité de Campaña del 21 de julio de 2016, señaló que el proyecto Pegasus «había inspirado» la Global Initiative on Decent Jobs for Youth que la OIT había puesto en marcha en febrero de ese año. Novia Salcedo organizó un concierto en el Teatro Campos a beneficio de los niños, en el que actuó la estrella de la música y embajadora de la OIT, la soprano Pilar Jurado.

200 Novia Salcedo Fundación, memoria 2014

201 Novia Salcedo Fundación, memoria 2015

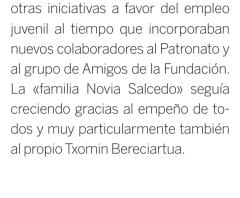


Concierto benéfico contra el trabajo infantil, 2015 Novia Salcedo fue una de las entidades invitadas por United Nations Global Compact al foro UN Private Sector Forum, acto paralelo a la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), en Nueva York por parte de Naciones Unidas. Con motivo del setenta aniversario de la entrada de España en Naciones Unidas, los responsables de El Pacto Mundial de la ONU organizaron una recepción, con el secretario general de Naciones Unidas Ban Ki-moon, a la cual invitaron a Novia Salcedo, y el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación organizó una comida privada a la que asistió el presidente de la fundación, donde conoció a la subsecretaria general de Naciones Unidas, Cristina Gallach, con quien se establecería una fructífera colaboración a partir de ese momento.

A comienzos de 2016, el Gobierno de España pasó a ser un Gobierno en funciones y esta situación, que se prolongó durante diez meses, ralentizó el avance del proyecto Pegasus, en su vertiente de liderazgo gubernamental, incluyendo las labores diplomáticas y de gestión al más alto nivel con el sistema de Naciones Unidas para sacar adelante una posible resolución de la década. A pesar de las dificultades, Novia Salcedo siguió adelante. En 2016 se consolidó la presencia de la campaña para la declaración de la Década del Empleo Juvenil en los principales espacios y foros, tanto nacionales como internacionales, que abordan la problemática del desempleo juvenil; se afianzaron los comités regionales de África, América Latina y Caribe. Ese mismo año, en el mes de abril, Novia Salcedo Fundación consiguió un estatus consultivo especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). El equipo de Novia Salcedo era consciente de la oportunidad que tenía de cambiar las cosas y mejorar la vida de miles de millones de personas «sin que nadie se quede atrás». En su caso, centraron el objetivo donde más y mejor podían aportar, esto es, en el ámbito del empleo juvenil.



El proyecto Pegasus fue un desafío que continúa en la actualidad. Dio alas a Novia Salcedo y le permitió volver a soñar, seguir prosperando y evolucionando



En paralelo pusieron en marcha



Acto con jóvenes de Novia Salcedo Fundación

Bilbao Youth Employment Forum y la creación de nuevas ilusiones

Bilbao Youth Employment Forum nació en ese contexto por vincular el trabajo de la fundación y el problema del desempleo juvenil a un doble plano local y global mirando al mundo, sin olvidar la realidad de su entorno más cercano.

El BYEF — foro del que en la actualidad se han celebrado cinco ediciones — se constituyó como la plataforma especializada y de prestigio de intercambio de conocimientos y experiencias sobre el problema del desempleo juvenil en el mundo, donde

226 NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

abordar el futuro del trabajo para los jóvenes, ligado a la innovación social²⁰². En este ámbito, Novia Salcedo tiene la oportunidad de dar a conocer su doctrina y praxis en la materia, a la vez que escuchar las de otros, con la consiguiente consecución de contactos y relaciones. Es, sin duda, un factor de contraste de las capacidades de cada cual, del que se deriva su prestigio y nivel de consideración.

La primera edición del foro BYEF, celebrado en 2014, reunió a cuatrocientas personas, en su mayoría representantes de las Administraciones públicas europeas, nacional, regional y local, implicadas en políticas de empleo y juventud, pero también a expertos capaces de aportar conocimiento y soluciones al empleo del futuro, así como agentes de la OIT de Ginebra y Madrid. Empresas, sindicatos, universidad, organizaciones juveniles y jóvenes tomaron parte en este espacio de debate y reflexión. Las barreras al empleo juvenil son muy variadas por lo que la creación de empleo es el resultado de la acción de variados actores. El primer encuentro estuvo principalmente dirigido a organismos internacionales con una intención clara: movilizar a la sociedad civil para lograr que Naciones Unidas declarara el periodo 2019-2028 Década del Empleo Juvenil, e incluyera el empleo juvenil como prioridad en la Agenda de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas y en los Objetivos Post-2015²⁰³.

Esta iniciativa se complementaba con un trabajo de investigación en profundidad por parte de la fundación, con el apoyo del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, Lanbide, y el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, sobre los factores que impedían la entrada de los jóvenes al mercado laboral, así como la identificación de los campos en los que se demandaban nuevos perfiles profesionales. Para contribuir a derribar esas barreras diseñaron los programas de formación práctica en empresas, de movilidad internacional, de formación especializada y competencias transversales, de acogida de jóvenes en empresa y talleres de empresa para el desarrollo humano y social, entre otros.



BYFF, 2017

En la segunda década del siglo XXI, Novia Salcedo arrancó un novedoso programa denominado Lanaldi. Estaba dirigido a procurar una orientación profesional al alumnado de secundaria, previo a la elección de sus estudios superiores, a través de varios talleres, y a dar la oportunidad de compartir una experiencia práctica con un profesional en activo. La idea surgió de su contacto con otros países, por ejemplo, con Suiza, donde se considera fundamental que los jóvenes conozcan en directo el mundo del trabajo y vean en qué consiste una profesión, realidad que lamentablemente en nuestro país la mayoría de los profesionales experimentan cuando comienza su búsqueda de empleo, al término de sus estudios superiores.

En el primer proyecto piloto realizado por la fundación, más de un centenar de jóvenes llevaron a cabo su experiencia de acompañar a un profesional de su elección durante un día completo. El reto para el siguiente curso se fijó en mil, con el objetivo puesto en atender a los 14.857 estudiantes de 1º de Bachillerato, matriculados entonces en los centros públicos y privados de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

²⁰² Acta del 17 de marzo de 2014 203 Novia Salcedo Fundación, memoria 2014



Jóvenes de Lanaldi en el Hospital de Basurto, 2017



Lanaldi con los centros educativos, 2016

La iniciativa contaba con el visto bueno de la responsable de Innovación Educativa de la Consejería de Educación, Begoña Garamendi, y el entusiasmo por parte del Gobierno Vasco, además de generar un debate interesante sobre la importancia de la relación del binomio educación-empresa²⁰⁴.

El año 2015 también fue excelente en actividad para Novia Salcedo Fundación por sus avances significativos en los contextos local y global. En el primero, destacaba el incremento del volumen de contratación laboral logrado para los jóvenes, con seiscientos treinta y ocho contratos.



Los setecientos sesenta y dos convenios de becas con diferentes empresas del País Vasco sobrepasaron sus expectativas. Más de mil jóvenes estudiantes de secundaria participaron en los talleres creados sobre el mundo del trabajo



Durante el año 2016 facilitaron que seiscientos cincuenta jóvenes recibieran su primera experiencia laboral a través de una formación práctica. Natalia García, responsable y tutora del acompañamiento a los jóvenes en este proceso, consideraba que una de las claves del éxito de la práctica era la relación joven-tutor. Los jóvenes valoraban muy positivamente tener un referente, una buena acogida, una tarea clara y un plan de formación sólido. Para ayudar a los tutores en esta tarea, desde Novia Salcedo crearon los talleres para tutores de jóvenes en prácticas. Los profesionales compartían sus miedos y dudas a la hora de aconsejar y aprendían herramientas de dirección para gestionar el día a día con el joven. Asimismo, ofrecieron recursos que facilitaran la gestión de equipos profesionales con resultados óptimos. De esta forma procuraron ponerse en el lugar del joven abriendo un espacio para compartir experiencias²⁰⁵.

²⁰⁴ Acta del 16 de abril de 2014

²⁰⁵ Entrevista a Natalia García. Novia Salcedo Fundación, memoria 2016



Jóvenes de Novia Salcedo, 2017

Durante el último quinquenio, la fundación ha recibido varios reconocimientos por su forma de ser y hacer²⁰⁶. La dinámica del año 2014 obtuvo un premio especial. El equipo del proyecto Pegasus fue recibido por el comisario de empleo, Lazslo Andor, en su oficina de la Comisión en Bruselas. A continuación, el vicepresidente de la Comisión, Joaquín Almunia, visitó la sede de Novia Salcedo en Bilbao.

En 2014, la Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (AED) premió a la directora de Novia Salcedo, Begoña Etxebarria, por su contribución al incremento de la competitividad del tejido empresarial, al desarrollo de las empresas y a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Begoñazpi Ikastola otorgó el reconocimiento Gazte Role Model Saria 2014 a Txomin Bereciartua, presidente de honor y fundador de Novia Salcedo Fundación, por sus valores profesionales y solidarios. Ernst & Young, en el marco de su iniciativa EY Premio Emprendedor del Año, premió a Luis Cañada como emprendedor social 2014. Este acto, en el que Ernesto Antolín recibió el premio EY al emprendedor industrial 2014, abrió las puertas a las relaciones entre el Grupo Antolín, a través de Emma Antolín, y Novia Salcedo. En el marco de los European Business Awards 2014/15, Novia Salcedo recibió el reconocimiento de National Champion por su excelente gestión. La EFQM, con motivo de la celebración de sus veinticinco años de historia difundiendo la excelencia entre las organizaciones europeas, reconoció a Novia Salcedo como una de las treinta y seis organizaciones best in class, por sus enfoques de gestión y buenas prácticas en el ámbito de las personas. El Comité Económico y Social Europeo, bajo la presidencia griega, proclamaba en su dictamen de julio de 2014 los programas de formación en empresa de Novia Salcedo como una buena práctica que facilitaba la transición desde la universidad al trabajo de los jóvenes. La fundación fue reconocida junto a otras nueve organizaciones europeas siendo la única entidad nacional²⁰⁷.

Finalmente, en el ámbito local, el Ayuntamiento de Bilbao concedió el reconocimiento de Ilustre de Bilbao 2014 a Txomin Bereciartua. Con motivo de su homenaje en el consistorio, el presidente de Novia Salcedo compuso y dedicó a Txomin un bello poema:

¿Quién eres?, saberlo no es fácil, aunque sí intentable.

Hubo un tiempo en el que los humanos no éramos
creadores, sólo seguidores de una vida programada,
pero algo no nato autoconteníamos: la cultura.

He conocido el «emotalento» de:
Alfareros que, con agua y barro imitando el hacer del
Dios de la Biblia, conforman cuerpos y les dan vida.
Seguidores de Hefesto que, con manos de fuego y
hierro, forjan el duro metal.
Carpinteros que, con materia viva, levantan el primer techo.
Pastores que, con su palabra, silencios y caminar, guían
y orientan.

Sé de un hombre polifacético que simultáneamente es:
Alfarero; yendo más allá de la edad agrícola, dio
vida a equipos focalizados en la ayuda a la juventud.
Forjador; trascendiendo la era de los metales,
fraguó sólidas redes con voluntad de servicio.
Carpintero; no siendo urbanita, se hizo experto
en construcciones humanas colaborativas.
Pastor; sin nunca trashumar a los prados, conocía
los caminos bidireccionales que, transitados o no,
cerrados o abiertos, acercan juventud y sociedad.
De cara octogenaria con mirada infantil
su sonrisa lo abarca todo, desde los térreos
pies hasta la constelación Pegasus.
Es un hombre sabio, es un hombre bueno, es libre.



Luis Cañada y Txomin Bereciartua

Luis Cañada.

Dedicado a Txomin Bereciartua en el día de su homenaje como llustre de Bilbao



Txomin Bereciartua, Ilustre de Bilbao, 2014

El nuevo llustre de Bilbao, Txomin Bereciartua, acompañado de su familia



En el año 2016 volvieron a producirse cambios internos. En el Patronato se produjo la pérdida irreparable de Fede Solana, fallecido el 6 de agosto. El dolor por su lenta despedida de este mundo no aminoró su repentino vacío. El hombre que pusiera los diques de contención y orden al ímpetu promotor de su fundador y presidente de honor, quien asentara las bases de una organización competente y profesional, se marchó después de haber cumplido su misión. Cuando terminó su mandato, Begoña Etxebarria le recordó la figura de Juan XXIII, un Papa octogenario que hizo una gran aportación a la renovación de la Iglesia. A Fede le pareció un símil precioso. A petición del Patronato y del equipo ejecutivo, Solana perma-



Federico Solana

neció como miembro del primero un año más tras ceder el testigo al actual presidente, Luis Cañada, y finalmente pidió cesar.²⁰⁸ «Había apoyado a todos. Había ayudado a colocar Novia Salcedo Fundación a la altura de las mejores organizaciones europeas, y me había ayudado a mí a crecer profesionalmente», escribía Begoña, la directora de la fundación, en el blog corporativo el mismo día de su muerte. «Descansa en paz, Fede. Has hecho mucho y bien. Hasta siempre»²⁰⁹. Txomin Bereciartua, confidente de los últimos tiempos, celebró el funeral por su alma expresando su sentimiento de luto, de hondo pesar. Antes de iniciar la celebración litúrgica, para cumplir con el ritual de las exequias que aconseja que en los funerales se eviten elogios y loas desaforadas, dirigió unas palabras llenas de agradecimiento y admiración a su amigo²¹⁰.

En la línea estratégica marcada por el Patronato y en consonancia con la evolución de la sociedad, en los últimos tiempos se reforzó la presencia de las mujeres en el

²⁰⁸ Acta del 14 de diciembre de 2014

²⁰⁹ Etxebarria, B. En recuerdo de Fede Solana. Novia Salcedo Fundación, 6 de agosto de 2016

²¹⁰ Oración de despedida a Federico Solana, por Txomin Bereciartua, 2016



Luis Cañada, Maite Aranzabal, el embajador de Austria, Peter Huber, y Begoña Etxebarria, en 2014

Patronato. En octubre de 2014 se había incorporado, en sustitución de José María Mato, Benita Ferrero-Waldner, miembro del Comité Asesor de la Fundación Príncipe de Girona, tras recibir el V Premio Novia Salcedo en la categoría de personas²¹¹. Con el ánimo de dar mayor visibilidad a este sector en su representación corporativa de gobierno, Luis Cañada solicitó al vicepresidente que cediera su puesto a una mujer del Patronato y en consecuencia, Maite Aranzábal asumió esta función²¹². Maite creía firmemente en los equipos mixtos de gobierno corporativo en las instituciones, ya que hombres y mujeres se complementany aportan desde planos y visiones diferentes²¹³.

Unos meses después, en diciembre de 2014, se invitó a Maite Aránzabal en sustitución de Santiago Rivero. Maite había pasado por bastantes posiciones ejecutivas en su vida profesional. Al finalizar sus estudios de ADE se desplazó a los Estados Unidos, donde trabajó en el sector bancario. Tras cursar allí un MBA trabajó en la consultora americana McKinsey, desde la que accedió a asumir diferentes puestos ejecutivos en Cortefiel, relacionados principalmente con temas de expansión internacional y creación de nuevos conceptos y aperturas de nuevos mercados, siempre en relación con la industria de distribución de la moda. Tras permanecer más de treinta años centrada en el sector de la moda, su distribución y estrategia comercial, en la actualidad asesora a varias empresas desde su propia consultora y da clases en el máster de la asignatura de Canales de Distribución y Retail de la escuela de negocios IE Business School²¹⁴.

En 2015 se sumó al proyecto Emma Antolín, consejera del Grupo Antolín (Burgos), compañía creada por los hermanos Antolín, inventores de la rótula de dirección de caucho-metal. Su origen nos lleva a un pequeño taller mecánico especializado en reparaciones de vehículos y maquinaria agrícola, regentado por Avelino Antolín junto a sus hijos Avelino y José. Sesenta y cinco años después de su nacimiento afianzó su posición como proveedor global, situándose entre los cincuenta primeros del *ranking* mundial de los mayores proveedores de automoción. Hoy, Grupo Antolín es una multinacional líder en el desarrollo, diseño y fabricación de componentes de interior para la industria del automóvil; una empresa rentable y competitiva, establecida en veintiséis países y en la que más de veintiséis mil personas desarrollan su talento²¹⁵. El contacto de Novia Salcedo con su presidente ejecutivo, Ernesto Antolín, surgió durante la recepción del premio Ernst & Young 2014²¹⁶.

Emma Antolín es uno de los miembros más jóvenes del Patronato de Novia Salcedo. Licenciada en Psicología, contaba con el MBA Full Time del IEDE, así como otros títulos superiores en el campo de los recursos humanos, responsabilidad y finanzas corporativas. En la actualidad dirige el Área de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Antolín y desde 2013 es miembro del órgano de administración del grupo de diversificación Asuari con funciones ejecutivas. En 1914 fue designada vicepresidenta ejecutiva de INJAT, la sociedad cabecera de una de las dos ramas familiares que ostentan la propiedad del Grupo Antolín Irausa²¹⁷.

La penúltima incorporación al Patronato en diciembre de 2016, fue la de Cristina Gallach, secretaria general adjunta de Comunicación e Información Pública de Naciones Unidas, entre 2015 y 2017. La periodista catalana fue durante más de una década la mano derecha de Javier Solana, tanto en su condición de secretario general de la OTAN como de alto representante de la Unión para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad. En julio de 2018 fue nombrada por el Gobierno de España alta comisionada para la Agenda 2030, encargada de la coordinación de las actuaciones para el cumpli-

²¹¹ Acta del 6 de octubre de 2014. Novia Salcedo Fundación, memoria 2014

²¹² Entrevista a Luis Cañada Vicinay, 13 de febrero de 2018

²¹³ Entrevista a Maite Aranzábal, 7 de marzo de 2018

²¹⁴ Entrevista a Maite Aranzábal, 7 de marzo de 2018

²¹⁵ Información extraída de http://www.grupoantolín.com (Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2018)

²¹⁶ Acta del 28 de septiembre de 2015

²¹⁷ Perfil profesional de Emma Antolín Granet. Novia Salcedo Fundación

miento de los ODS de las Naciones Unidas²¹⁸. El nombramiento de Gallach era un reconocimiento a sus capacidades, voluntad, conocimiento, talento y experiencia, que provocó su salida del Patronato de la fundación por producirse un conflicto de interés por cargo público. No obstante, su breve aportación resultó clave y muy oportuna a la campaña de Novia Salcedo para la declaración de la Década del Empleo Juvenil.

Preguntada por esta cuestión, antes de su incorporación a Novia Salcedo, Cristina Gallach afirmaba que su valoración del proyecto Pegasus promovido por la fundación, así como la acción del propio equipo, eran muy positivas. Consideraba esta iniciativa una contribución esencial y relevante, un ejemplo concreto de la involucración de la sociedad civil para movilizar todos los resortes posibles, con el objetivo de alcanzar las transformaciones que harán de este mundo un lugar mucho mejor para todos. «La mejora del empleo juvenil, añadía literalmente, es una tarea que requiere la combinación simultánea de procesos macro y microeconómicos. Además, una parte importante de las mejoras se notarán a medio y largo plazo. Por ello, considero que la declaración de una 'década' para movilizar, cambiar la situación actual y proyectar resultados es una buena manera de afrontar este gran desafío. Sin embargo, para conseguir impacto, la movilización debe ser global: de la sociedad civil, el sector privado y los Gobiernos. Es necesario que todos se responsabilicen y se comprometan con esta declaración y con el trabajo que conlleva». Convencida de que si se materializa, la Década del Empleo Juvenil logrará consolidar transformaciones importantes, Cristina Gallach consideraba que las acciones de promoción de dicha década pueden beneficiarse de sinergias con otros proyectos de carácter internacional que promueven objetivos complementarios. La OIT y la Oficina del Enviado Especial para Temas de Juventud del secretario general de la ONU son dos ejemplos de instituciones muy comprometidas en la búsqueda de soluciones al desempleo juvenil²¹⁹.

Para ello Novia Salcedo pone de manifiesto la importancia y conveniencia de que la sociedad civil contribuya a la divulgación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

218 Perfil profesional de Cristina Gallach. Novia Salcedo Fundación 219 Entrevista a Cristina Gallach. Novia Salcedo Fundación. memoria 2016

Únicamente a través de la creación de estructuras de coordinación tejidas mediante la cooperación pública y privada puede lograrse la planificación global de su cumplimiento. Novia Salcedo asume como propio el reto de ofrecer al mundo los objetivos marcados por las Naciones Unidas. Su tarea de divulgación destinada a informar, explicar, ser siempre activa y movilizar resulta por tanto, esencial. Como consecuencia de esta difusión, la sociedad irá desarrollando un trabajo de vigilancia del cumplimiento de los compromisos, aportando transparencia a todo el proceso. Finalmente, según reconocía Cristina Gallach, tan importante es hacer como saber cómo hacer, en coordinación con expertos, científicos, universidades, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y de sus propias capacidades. En este sentido consideraba a Novia Salcedo plenamente capacitada y competente para el éxito del provecto²²⁰.

En línea con la visión global de pleno empleo y protección social en el horizonte 2030, la estrategia de Novia Salcedo Fundación integra los requerimientos, necesidades y participación de cada uno de sus grupos de interés más relevantes: los jóvenes, las empresas y las organizaciones, los Gobiernos y entidades públicas, las instituciones que promueven acciones para el empleo juvenil y la sociedad en su conjunto, trabajando tanto en un plano local, en Bilbao-Euskadi, como nacional, en España, e internacional y global en un enfoque multinivel.

En el ámbito de Pegasus, en 2017 Novia Salcedo realizó un nuevo ejercicio de reflexión interna, con el equipo del proyecto y bajo un marco de estrategia global organizativa, así como ex-

Dar respuesta al empleo juvenil también exige conocer el marco más resuelto que tenemos para promover el bienestar de la humanidad, bajo las premisas de lo que Novia Salcedo denomina: Innovación Social. esto es. la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. En línea con sus diecisiete objetivos (ODS), la fundación, adherida al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) v al Pacto Mundial desde 2015. apuesta por un modelo de empleabilidad que tenga en consideración las características personales de los jóvenes, su educación y formación, sus habilidades y competencias, así como la cultura de las organizaciones v los valores sociales de su entorno. Por esta razón, esta fundación bilbaína con vocación universal centra sus esfuerzos en cuatro objetivos con alto impacto sobre el empleo, trabajando por una educación de calidad -objetivo 4-, un trabajo digno ligado al crecimiento económico - objetivo 8-, la necesidad de abrir y canalizar nuevas oportunidades para las mujeres, enmarcado en el contexto de la igualdad de género -objetivo 5- y la reducción de las desigualdades - objetivo 10-.

²²⁰ Entrevista a Cristina Gallach. Novia Salcedo Fundación, memoria 2016

terna, a través de entrevistas y conversaciones de contraste con representantes relevantes de los principales grupos de interés para la iniciativa. Fruto de esta reflexión reenfocaron el proyecto de la campaña, su contenido y propósito, así como el compromiso de la fundación con la búsqueda de soluciones para la falta de expectativas laborales que sufren millones de jóvenes en todo el mundo y que siguen muy vigentes. En línea con esta estrategia, Novia Salcedo trabaja por la consolidación y ampliación del movimiento, de la red y alianza internacional de reflexión, del conocimiento, el debate y la acción sobre empleo juvenil que ha ido tejiendo a lo largo de los últimos cinco años, sin descartar la posibilidad de que uno o varios Gobiernos puedan mostrar interés por llevar en algún momento una propuesta de resolución de «década» a Naciones Unidas.

Además, en 2017 Novia Salcedo Fundación consiguió el reconocimiento de la entidad asociada al Departamento de Información Pública de Naciones Unidas



Novia Salcedo en las Naciones Unidas. Paloma Eizaguirre, María Jesús Novo y Begoña Etxebarria, 2015

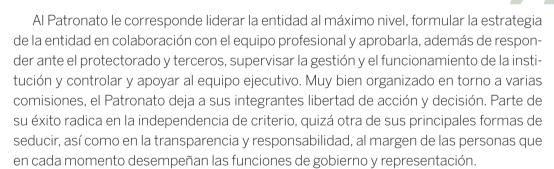
-UN Department of Public Information-, apoyando a esta organización en sus esfuerzos por difundir y sensibilizar acerca de los temas prioritarios en la Agenda de Desarrollo Sostenible. El despliegue de las acciones de sensibilización y participación activa promovida por Novia Salcedo Fundación con los jóvenes, las empresas y otras entidades de la sociedad civil de Euskadi contribuyen al desarrollo de la Agenda Euskadi Basque Country 2030 para el Desarrollo Sostenible. En España, Novia Salcedo participa en los trabajos preparatorios de elaboración del primer informe voluntario que el Alto Comisionado para la Agenda 2030 del Gobierno de España presentó ante Naciones Unidas en julio de 2018. Como socio firmante desde hace quince años de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y miembro de su ejecutivo desde el 2017. Novia Salcedo promueve el desarrollo de alianzas con empresas y otras organizaciones y redes de la sociedad civil de España que quieren contribuir también a un «mundo sin pobreza ni desigualdades, en el que se respete el planeta que habitamos». Finalmente, en el rango internacional, destaca el desarrollo de acciones en alianza con los comités regionales de América Latina y África, en el marco del Proyecto Pegasus, así como con organismos y organizaciones internacionales para el desarrollo de programas y acciones a favor de la empleabilidad juvenil —por ejemplo, prácticas internacionales—.

Tanto en la reunión del ECOSOC 2017 como en la posterior de 2018 se llevaron a cabo importantes contactos de los que sobreviene la posibilidad de un proyecto derivado de Pegasus al que se han dedicado importantes dosis de «emotalento» y recursos financieros en los dos últimos años. El proyecto consiste en traer a Bilbao la 69 Conferencia de DPI-NPO; conferencia que mueve en torno a dos mil congresistas durante tres días y a cuyo cierre o apertura suele acudir el secretario general de las Naciones Unidas. A pesar de que las perspectivas son muy prometedoras a la fecha del cierre de este trabajo no se ha podido concretar la financiación pública por parte de los Gobiernos de España, País Vasco, Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao, destinada a tal fin.

En las postrimerías del 2018, el 13 de noviembre, el presidente de Novia Salcedo, Luis Cañada, recibió de manos del lehendakari Urkullu y de la consejera de Desarrollo Económico, Arantxa Tapia, el premio Korta, a instancias de la Fundación Bidetik. En sus breves palabras de aceptación expresó: «Novia Salcedo, Txomin y Begoña abren la puerta de la organización más avanzada por mí conocida. Sueñan y hacen. En el 2020 queremos traer la conferencia DPI de Naciones Unidas y al secretario general de la ONU a Euskadi, a Bilbao, con el tema: Juventud y Mujer. Necesitamos vuestra ayuda».



El apoyo del Patronato a todas las actividades impulsadas por el equipo ejecutivo de Novia Salcedo, por el fin social que propugna el proyecto, es sin duda uno de los principales activos y atractivos de la fundación



Los resultados y apoyos obtenidos del Patronato son muy relevantes. Sus actuales once miembros se muestran animados y motivados a seguir adelante siendo en ocasiones un problema tener que animar a alguno a «abandonar el barco», porque no se quiere ir. De acuerdo con su manual de conducta y funcionamiento, en principio, los tiempos de permanencia en el cargo se han limitado en base a criterios de buena gobernanza²²¹. La transparencia y el buen gobierno son instrumentos necesarios desde el inicio de su larga trayectoria y para su sostenibilidad futura. Están íntimamente

ligados con la generación de confianza en todos sus grupos de interés: los jóvenes, las empresas, los profesionales que trabajan en ella, los colaboradores, los Gobiernos y Administraciones públicas y toda la sociedad civil en su conjunto.

En abril de 2019 el Patronato está compuesto por Txomin Bereciartua, presidente de honor; Luis Cañada Vicinay, presidente; Juan Luis Laskurain y Maite Aranzabal, vicepresidentes primero y segunda respectivamente;

Reunión del Patronato de Novia Salcedo Fundación 14 de

Reunión del Patronato de Novia Salcedo Fundación, 14 de diciembre de 2015. Begoña Etxebarria, Juan Luis Laskurain, Alejandro Echevarría, Javier Echenique, Nekane Balluerka, Txomin Bereciartua, Benita Ferrero-Waldner, Emma Antolín, Luis Cañada, Alberto García Erauzkin y Javier Chalbaud

Alberto García Erauzkin, tesorero, y los vocales: Emiliano Lopez Atxurra, Javier Chalbaud, Javier Echenique, Nekane Balluerka, Fernando Querejeta, Emma Antolín, María García Nielsen, Ane Agirre Romarate y Victor Viguri Flores quien sustituye desde octubre de 2018 a Alejandro Echevarría, que cesó como miembro del Patronato pero continúa cooperando con el proyecto en calidad de patrono emérito y colaborador de la fundación. En su reunión de octubre de 2018, el Patronato por unanimidad reconoce la importantísima aportación del Sr. Echevarría y como recuerdo Luis Cañada le dedica un poema:

Alechu Echevarría Silencio que habla, hablar que escucha escuchar que ayuda ayudar que sostiene, es nuestro recuerdo y tu herencia recibida, en silencio. En cuanto al equipo de profesionales que hoy integran la fundación, Novia Salcedo sigue apostando por las personas porque en verdad está convencida de que son su principal valor. La fundación confía en su gente, en todos y cada uno de los integrantes de su equipo y trata de implicarlos y fomentar su participación en el liderazgo de la organización. Begoña Etxebarria, Mercedes Apella, Aitziber Barañano, Maider Bilbatua, Leire Bujanda, Koro Allende, Itziar Casillas, Ana Díaz, Paloma Eizaguirre, Inge Elorriaga, Paul Etxenike, Iratxe Gamboa, Leticia Garay, Natalia García, Daniel Gómez, Alberto Granados, Iratxe Herboso, Oihana Ibarzabal, David Lázaro, Andrea López, Elisa Mena, Mónica Muñoz, María Jesús Novo, Itziar Pineda, Josu Robredo, Sergio Salas, Laura Simón, Lorena Tejedor, Iratxe Torre y Begoña Varona forman el equipo de profesionales de Novia Salcedo.

Desde la madurez que conceden los años, Novia Salcedo afronta el presente y los retos que plantea el futuro con una organización más joven y comprometida que nunca. Novia Salcedo se ha mantenido en renovación constante para responder a las diferentes circunstancias planteadas a lo largo de su trayectoria. En la actualidad, la organización, fiel a sus principios, está implicada en una nueva transformación destinada a actualizar el fin y la razón de su existencia, de adaptar su misión y valores,

Equipo de Novia Salcedo Fundación con Txomin Bereciartua, junio de 2018



propios a la vez que universales, a los cambios experimentados por la sociedad a la que quiere servir.

En un momento de profundo cambio social, en el que la grave crisis del empleo juvenil apunta a hacerse estructural. Novia Salcedo se halla embarcada en dicha nueva transformación de la organización. Conscientes de que evolucionar es la única forma de mantenerse siempre adelantado han asumido una mutación que los permita aportar un modelo propio sobre la empleabilidad de los jóvenes 4.0. Novia Salcedo se ha introducido en la cultura de la innovación del siglo XXI incorporando una dinámica organizativa orientada a la creación del conocimiento compartido. La clave para mejorar el futuro de los jóvenes reside en la generación de conocimiento nuevo en el campo de la innovación social, así como en diseñar acciones y desarrollar mecanismos dirigidos a favorecer su empleabilidad²²². Pero hoy no es suficiente con el caudal de información procedente de su propia actividad, de su experiencia y relación con los grupos de interés, y por este motivo la organización ha apostado por incorporar un conocimiento académico, acercándose a la universidad para temas como la cultura empresarial del futuro y la gestión de las personas en las organizaciones durante las próximas décadas. Empleando el método científico buscan hallar la clave sobre cómo las sociedades deberán generar competitividad sin olvidarse del factor humano, del bienestar social, un reto complejo a la par que apasionante.

El empleo juvenil no puede venir solo del empeño y la formación de los propios jóvenes. Es necesario implicar a las empresas y a toda la sociedad en este desafío que Novia Salcedo hace suyo día a día y en la tensión que exige solucionar en parte tan grave problema. El premio, convocado bianualmente por la fundación, es una muestra palpable de que la solución debe provenir de la cooperación entre todos: jóvenes, empresas y sociedad

222 Entrevista a Ana Díaz. Novia Salcedo Fundación, memoria 2016

Mientras se confeccionaba la elaboración de estas páginas, en enero de 2018, Novia Salcedo Fundación logró atraer la presencia de la comisaria europea de Empleo, Asuntos Sociales, Capacidades y Movilidad Laboral. Marianne Thyssen acudió a Bilbao para participar en el Diálogo Ciudadano, organizado por la propia Comisión Europea con el apoyo del Gobierno Vasco y Novia Salcedo Fundación, acto en el que tuvo una participación relevante Cristina Gallach, patrona en ese momento de Novia Salcedo, al ser la coordinadora del diálogo que mantuvieron frente al público la comisaria Thyssen y la consejera Artolazabal, previo al cual la mandataria europea y la consejera Beatriz Artolazabal visitaron la sede de Novia Salcedo para conocer de primera mano la labor que realizaba la fundación. Thyssen tuvo la oportunidad de charlar con un grupo de jóvenes a los que aconsejó de cara a su futuro profesional, valorando como inspirador el trabajo que Novia Salcedo realizaba con ellos en el acceso a su primera oportunidad laboral. Al finalizar la visita, tuvo lugar un intercambio de palabras entre los protagonistas del día. Junto al discurso pronunciado por el presidente de la fundación, Luis Cañada, también intervino su fundador,

La comisaria europea de Empleo, Asuntos Sociales, Capacidades y Movilidad Laboral, Marianne Thyssen, visita Novia Salcedo Fundación acompañada de la consejera vasca de Empleo y Políticas Sociales, Beatriz Artolazabal, 2018



Txomin Bereciartua, que recordó a la comisaria que «todos estamos llamados por Dios a hacer algo por los demás, cada cual cumpliendo su misión en la vida»²²³. Después de la visita, la comisaria europea participó en el diálogo ciudadano donde destacó su preocupación por el elevado desempleo entre los jóvenes españoles. Para finalizar, en el mismo Euskalduna Jauregia, donde se celebraba el encuentro, tuvo lugar la mesa: «Hacia un modelo de igualdad ODS5, ODS8 y ODS10», moderada por la responsable de igualdad de oportunidades en el Consejo de la Unión Europea, Cristina Gallach, quien contó con la participación de la consejera de Empleo y Políticas Sociales, Beatriz Artolazabal; el presidente de Confebask, Roberto Larrañaga; la directora de igualdad de Mutualia, Cristina Mendia; el presidente de CMRE y representante de igualdad de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL), Ibon Uribe; y la directora de la Cadena SER en el País Vasco, Begoña Marañón.

Otro hito destacable del ejercicio pasado lo constituye el importante acuerdo de colaboración alcanzado en abril de 2018 entre la Fundación Telefónica y Novia Salcedo Fundación destinado a apoyar y fomentar el empleo juvenil, entre otras iniciativas, a través del programa Pegasus, con el



Fundación Telefónica visita la sede de Novia Salcedo Fundación

César Alierta, presidente de Fundación Telefónica



²²³ Palabras de Txomin Bereciartua ante la comisaria europea de Empleo, Asuntos Sociales, Capacidades y Movilidad Laboral, Marianne Thyssen, en su visita a la sede de Novia Salcedo Fundación. Bilbao, 31 de enero de 2018

objetivo de buscar mecanismos para atajar el paro juvenil. Esta lacra afectaba en España a medio millón de jóvenes, según datos de la Encuesta de Población Activa de 2017, situando nuestro país en el primer puesto de la OCDE con casi un 40 % de desempleados en este segmento de la población.

Es el equipo de Novia Salcedo quien concluye esta narración, pero antes de hacerlo es necesario volver la vista atrás para retomar la figura de Txomin Bereciartua, que recibe en el momento de la publicación de este libro el merecido homenaje de la familia Novia Salcedo por sus noventa años. Humanista nacido para innovar, educador y emprendedor, la labor incansable de Txomin lo ha hecho merecedor de varios premios y galardones, tales como el premio Utopía de la Diputación Foral de Bizkaia, recibido en el 2000, por su contribución desinteresada en el campo de los servicios sociales. Es también premio de la Fundación Príncipe de Girona 2013 y casi al cierre de estas páginas, el domingo 27 de enero de 2019 fue distinguido con uno de los premios Sabino

Txomin Bereciartua, premio Sabino Arana 2018, con el equipo de Novia Salcedo Fundación, enero de 2019



Arana 2018. Con estos galardones, que este año cumplen su trigésima edición, Sabino Arana Fundazioa reconoce a personalidades, instituciones y colectivos que destacan por su capacidad de entrega y vocación de servicio a la sociedad. Con motivo de su celebración, Luis Cañada redactó este bello poema:

Artesano de fe que ama lo que hace, en Dios pone todas las esperanzas que Dios ha puesto en él, quizás por eso confía ciegamente en las personas con las que se ha cruzado, en las organizaciones que ha auspiciado. Si su pluma dice lo que la lengua calla su lengua escribe lo que la pluma silencia. Descansa haciendo, su cansancio es no hacer. Colecciona y engrasa cerraduras y bisagras sabedor de que toda puerta abre un proyecto que si no la abres no lo habrá. Caminante, aventurero, zahorí los caminos no abiertos esperan ser descubiertos, los muros mudan en ríos. Nacido de vela chica. faro inextinguible que proyecta luz de miles de jóvenes rostros en pos del empleo digno. Catalizador de creatividades inhibidor de miedos caótico.

Luis Cañada

A Txomin Bereciartua al recibir el premio de la Fundación Sabino Arana, en el año en el que va a alcanzar sus noventa años de vida. 27 de enero de 2019

250

NOVIA SALCEDO FUNDACIÓN

Cuarenta años después de que aquel núcleo juvenil liderado por el sacerdote uniera su travectoria personal y profesional, con el obietivo de paliar la situación de paro y crisis que afectaba a la juventud de su sociedad, cabría preguntarse en qué punto estamos en la actualidad. Y la respuesta es sencilla. Novia Salcedo es una organización integrada en un sector no lucrativo, con una creciente solidez financiera, reconocida por su eficacia y excelencia en los resultados, radicada en Bilbao, pero abierta a todo el mundo, innovadora. dialogante y en continuo aprendizaje, con un optimismo humanista y lo más importante, una pizca de sentido del humor. Sin miedo a los retos ha conseguido establecer y consolidar una red de alianzas estables, fiables, que colaboran en diferentes proyectos y gracias a su habilidad, a día de hoy, sostenible. En la actualidad, Novia Salcedo es agencia de colocación colaboradora con Lanbide, Sistema Público de Empleo

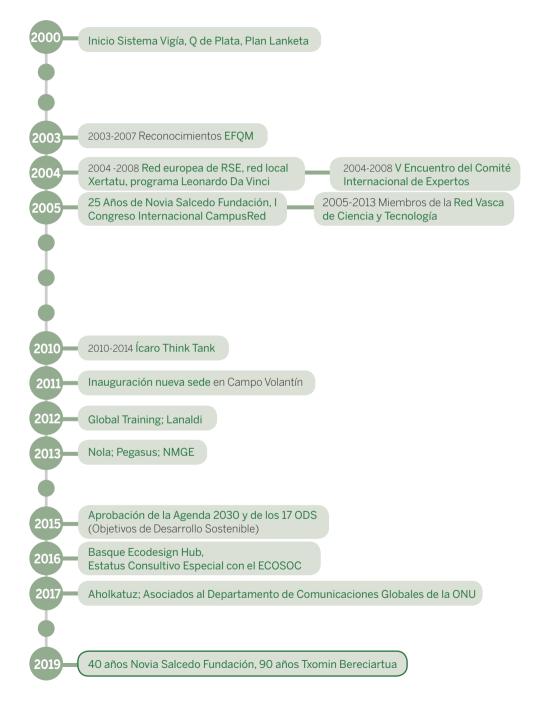
del Gobierno Vasco.

Gracias a la capacidad de Txomin Bereciartua para ver el futuro, a la seguridad que transmite en todas sus decisiones, a la ilusión que siente cada vez que propone la puesta en marcha de un nuevo proyecto y a haber sabido mantener firme el rumbo de su obra, Novia Salcedo cumple cuarenta años de exitosa historia y afronta el futuro con el objetivo de seguir trabajando por la empleabilidad de los jóvenes, el compromiso de dar el mejor servicio y responder a las necesidades de nuestra sociedad. Txomin fue el padre de una fundación que hoy hace y sueña, fiel a su misión y objetivos, con la ilusión de los inicios.

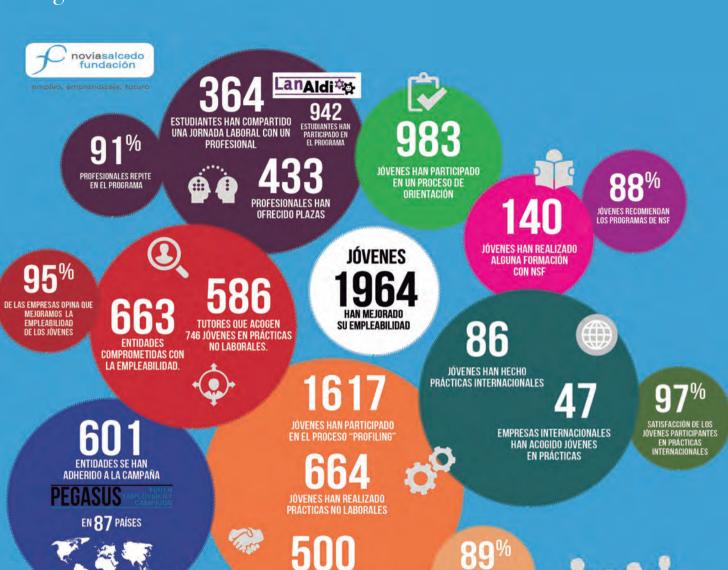
El principal desafío planteado hoy por Novia Salcedo en el mundo es la generación de actividad económica capaz de crear trabajo digno para todos. Cuando se cumplen cuarenta años del motivo que movió al grupo de promotores a crear esta institución, y a la luz de los datos actuales, podría uno pensar que el paro juvenil en España es un problema estructural enquistado y acaso, el principal reto que hoy tiene que resolver la sociedad. Pero quizá sería más conveniente preguntarse qué hemos hecho y qué aportamos cada uno de nosotros por combatir esa realidad, o mejor aún, qué hemos aprendido y podemos aprender trabajando por la empleabilidad de nuestros jóvenes.

Más allá de la narrativa de los principales hitos y las motivaciones de esta historia contada por sus protagonistas, entrelazada con la propia de Txomin Bereciartua, el objetivo de este proyecto es recoger en el libro qué han aprendido las personas en Novia Salcedo a lo largo de su historia. Esa interpelación movió al equipo de la fundación a concluir estas páginas con un epílogo, una síntesis de la experiencia de conocimiento acumulada —acción-reflexión— de todos los actores, metodológicamente agrupada por Sabino Ayestarán.

Principales proyectos emprendidos por Novia Salcedo Fundación entre 2000 y 2019



Logros 2018



HAN CONSEGUIDO UN CONTRATO LABORAL

EPÍLOGO

«No tengo cinco, diez, o sesenta años, ni tengo ochenta; soy todo eso a la vez. Y todo cuanto sucede hoy ilumina lo que sentí inconscientemente a los cinco o a los seis años, ipero cuánto desperdicio hay en el intervalo!».

Nadia Boulanger

No es fácil construir organizaciones sostenibles que, fieles a su espíritu, sigan aportando valor durante tanto tiempo a la sociedad. Al llegar a los cuarenta años de la fundación y leer nuestra propia historia somos conscientes de todo el camino recorrido.

En términos biológicos puede decirse que cuarenta años de vida no supone tiempo, no logra «pasado», en las estructuras moleculares complejas. En cambio, para las instituciones humanas de índole asociativo, cuyo fin sea paliativo, asistencial, cuarenta años de vida es un periodo muy largo de tiempo, toda una vida lograda que conviene examinar. Es un buen momento por tanto para hacer balance de nuestra evolución y dirigir nuestra mirada hacia el futuro, hacia donde queremos orientar nuestro trabajo en los siguientes años.

Novia Salcedo nació por el empeño de nuestro fundador, el sacerdote Txomin Bereciartua, cuya sensibilidad no podía soportar la angustiosa visión de una multitud de jóvenes arrojados a su colapso existencial por no encontrar trabajo, y logró con su pasión y magnanimidad involucrar a un grupito de personas, muy pocas, que cuarenta años después mantenemos aquella primera ilusión por facilitar que los jóvenes encuentren trabajo y el móvil por el que pelear para la mejora del mundo.

Este epílogo lo firmamos todas las personas que en este momento componemos el equipo profesional de Novia Salcedo Fundación, dirigidos por el profesor Sabino Ayestarán, nuestro mentor en la organización actual, quienes hemos respondido de

forma diversa a la pregunta formulada por la dirección: «¿Qué has aprendido en Novia Salcedo?».

Novia Salcedo nos ha enseñado a trabajar con personas diferentes, escuchar sus ideas, no esperar lo que otros no pueden dar, aceptar sus limitaciones y no intentar cambiar a las personas a nuestro antojo. Hemos profundizado en mejorar el clima de cooperación entre las personas y los equipos, aprovechando lo diferente y lo complementario de cada uno de nosotros, y en lograr el enfoque de todos hacia el logro del proyecto central de la organización.

También hemos aprendido que en nuestro trabajo la innovación es el único camino para sobrevivir en entornos cambiantes y convivir entre diferentes y que el verdadero cauce de innovación pasa por ensanchar el horizonte, aprovechar cada oportunidad que se presenta para instruirse y, en muchos casos, asumir riesgos y sus consecuencias, tanto en los éxitos como en los fracasos.

Somos conscientes de que tenemos que aspirar a hacer bien nuestro trabajo, a gestionar con rigor y método, a aportar información y datos relevantes para todos valorando la intuición como fuente de conocimiento. Hemos adquirido nuevos conocimientos técnicos que mejoran nuestro trabajo profesional y permanecemos atentos a los mensajes de cambio del entorno social y empresarial con un efecto directo sobre nuestro futuro.

Las personas que formamos el equipo de Novia Salcedo somos conscientes de que nuestros actos afectan a los demás, por lo que debemos ser cuidadosos siempre para tratar de afectar en lo positivo, así como ser capaces de comprometernos ante las situaciones de conflicto colaborando juntos en su transformación. En Novia Salcedo aprendemos día a día a liderar dando ejemplo y a no pedir lo que no somos capaces de dar.

En nuestro quehacer diario hemos identificado las diferentes áreas donde trabaja la fundación y cómo actúa de forma capilar desde que el joven entra por la puerta o se pone en contacto con nuestros equipos, hasta que consigue una práctica o se sigue formando a través de nuestros programas.

Esto nos ha ayudado a adquirir aprendizajes no solo en gestionar nuestra propia organización en todas sus dimensiones (desde los procedimientos, hasta los planes

de viabilidad, gestión y excelencia); sino también en promover la responsabilidad social de las empresas y trabajar en entornos internacionales.

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales tienen un efecto directo sobre el mercado laboral y sobre la empleabilidad de los jóvenes. Ni los intereses de nuestros jóvenes, ni los valores de nuestras empresas y de nuestra sociedad son los mismos que los de hace diez, veinte o treinta años, por lo que nos hemos dado cuenta de la importancia de estar atento a los mensajes que envían los cambios. En nuestro trabajo variable, en esos entornos inciertos, en los momentos duros, resulta clave la resiliencia.

Además de la innovación y de la calidad del trabajo, el crecimiento individual es el valor más reconocido por las personas de Novia Salcedo. El crecimiento personal tiene muchos y diversos registros, desde combinar el pensamiento con la emoción y con la acción, hasta asumir responsabilidades y saber ser flexible; manejarse en la incertidumbre, ser ambicioso en los objetivos, pero humilde en el deseo de sobresalir y no conformarse con la mediocridad.

Vivir el trabajo como lugar en el que poder ser útil a los demás y pensar siempre en el bien común por delante de la comodidad personal, pero relativizar los fracasos y aprender de todas las experiencias son aspectos fundamentales para nuestra organización.

Es básico pensar en la finalidad y la coherencia entre el corto y el largo plazo. Para quien no sabe a dónde va, ningún viento es favorable. Las carreras de fondo deben gestionarse de forma inteligente para no llegar a la meta cojos y a punto de infarto. Esto exige un profundo conocimiento de uno mismo para que los miedos no nos bloqueen y nos lleven a evitar iniciar carreras. Así, asumir nuevos retos aceptando las limitaciones personales resulta un objetivo necesario, tanto como saber comprometerse en las situaciones de conflicto.

Cuando comenzamos las primeras tareas hace cuarenta años las llevamos a cabo empleando nuestra simple intuición que con el paso de los años evolucionó en conocimiento aplicado bajo modernas estructuras organizativas que nos permitieron ser más útiles, innovadores y eficaces. En las páginas anteriores hay mucho sobre el

modo de ser más valiosos utilizando los métodos organizativos más modernos. Nunca hemos olvidado que estas estrategias son simples técnicas, muy vistosas y eficaces, sí, pero incapaces de suplir el poder de la primera ilusión, de aquello por lo que Novia Salcedo Fundación nació y cuyo legado procuramos mantener vivo el equipo actual.

Al dirigir nuestra mirada al pasado concluimos que nuestro afán por cumplir el objeto de nuestra fundación nos ha convertido en personas más dignas, más completas, pues nada hay en este mundo más perfecto que pelear por la felicidad de los demás. En los inicios, Txomin Bereciartua puso la semilla para que años después variedad de personas desarrollaran aquella idea. La historia de Novia Salcedo Fundación pervive en todos los jóvenes que lograron su empleo gracias a nuestra mediación, y vivirá muchos años más mientras sigan existiendo personas deseosas de pensar en los demás.

AGRADECIMIENTOS

No podemos acabar sin mostrar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que por alguna razón han sido especiales en algún momento de nuestra historia y nos han demostrado sentirse parte del proyecto:

- Federico Mayor Zaragoza, cuando era director general de la UNESCO y cuando la fundación ha precisado de su consejo, presidiendo y apoyando nuestros premios.
- Ángel Gurría, por abrirnos las puertas de la OCDE siendo su director general.
- José Manuel Salazar-Xirinachs, desde su posición de director general de la OIT-LAC, por su incansable esfuerzo para establecer relaciones estables entre la OIT-LAC y el País Vasco, y hacerlo a través de la fundación.
- Johan Vibe y Helge Skaara, embajadores de Noruega en España, así como el equipo humano de la embajada, por ayudar en cuantas cosas se han solicitado a Noruega.
- Peter Huber, embajador de Austria en España, por ayudar en cuantas cosas se han solicitado a Austria.
- Peter Tempel, embajador de Alemania en España, por ayudar en cuantas cosas se han solicitado a Alemania.
- Federico Ramón Puerta, embajador de la República Argentina en España, por su presencia y apoyo en el acto de entrega de nuestros premios.
- Jaime Alfonsín, jefe de la Casa Real de S. M. el Rey Felipe VI, por facilitar la presidencia de S. M. en el acto de entrega de nuestros premios.
- Los lehendakaris del Gobierno Vasco, José Antonio Ardanza, Juan José Ibarretxe, Patxi López e Iñigo Urkullu, por mostrar su apoyo a Novia Salcedo Fundación cuando se les ha necesitado.
- Bakartxo Tejeria, presidenta del Parlamento Vasco, por acompañarnos y facilitar su sede para debatir sobre empleo juvenil.

- Juan Luis Ibarra, presidente del TSJPV, por su facilidad para colaborar con Novia Salcedo en el entorno de la justicia.
- Beatriz Artolazabal y su equipo en la Consejería de Empleo y Asuntos Sociales, especialmente el viceconsejero Marcos Muro, el director de Lanbide, Borja Belandia, y el director de Comunicación, Sergio Juanena, por haber atendido a todas nuestras llamadas.
- Juan José Loroño, exviceconsejero de Empleo, quien confió en nuestra aportación de valor, a través del primer convenio de colaboración con la Consejería de Empleo de la CAPV.
- Joseba Jauregizar, exdirector de la RVCTI, por creer en el concepto de innovación social y facilitarnos la pertenencia a la misma.
- Los alcaldes de Bilbao, Iñaki Azkuna, Ibon Areso y Juan Mari Aburto, por estar siempre al lado de la fundación.
- El alcalde de San Sebastián, Eneko Goia, por su disposición a colaborar.
- Andoni Aldekoa, por ayudarnos a resolver con enorme eficacia la búsqueda de la actual sede de nuestra fundación.
- César Alierta (Fundación Telefónica) e Isidro Fainé (Fundación "la Caixa"), por creer en la contribución de Novia Salcedo Fundación en la formación y el empleo juvenil en la esfera de la Naciones Unidas.
- Ignacio Bereciartua (Charman Auditores), por ayudarnos a auditar nuestros primeros años.
- Jesús Larrinaga y Luis Larreina (Ecusicar), por hacer que todas esas largas jornadas y madrugones de viaje a Madrid hayan sido más llevaderos.
- Gonzalo Vilallonga (Global Comunicación), por su arte en ayudarnos a captar la atención de los medios.
- Félix Cañada (Estudio Jurídico), por aportarnos todo su expertise en derecho laboral con el que fundamentar la actividad de nuestra fundación.
- Begoña Segovia y Lara Vettorazzi (Cuatrecasas, Gonçalves Pereira), por su profesionalidad y cercanía.

- Mikel Aramburuzabala e Isidoro López (Trabe y Asociados) y José Icaza (Icaza), por hacer que los actos del premio en el Teatro Arriaga se recuerden siempre.
- ...y tantas personas amigas que con su buen hacer nos apoyan cada día.

Son tantas las personas que han colaborado durante estos cuarenta años en hacer de Novia Salcedo lo que es que, con seguridad, habremos olvidado mencionar algunas de ellas. Desde aquí esperamos que acepten nuestras disculpas con el agradecimiento a la entrega de todos y cada uno de los que, de una manera u otra, han hecho posible este proyecto.



















Un estudio sobre el recorrido histórico de Novia Salcedo Fundación, entrelazado con el de su fundador, Txomin Bereciartua, basado fundamentalmente en el análisis y la reflexión de sus protagonistas.

