

MAITE LEGARRA

NUEVA PRESIDENTA
DEL CONSEJO RECTOR DE EROSKI

**"Debemos seguir haciendo
de Eroski un lugar
enriquecedor para trabajar"**

Educación Cooperativa

MONDRAGON apuesta definitivamente por la formación cooperativa, un instrumento para entender de dónde venimos, qué significa ser cooperativista hoy, cuál es nuestra aportación a la sociedad y, sobre todo, cómo queremos afrontar el futuro.

TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizugu.

Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

638. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 638 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

638 3. HIRUHILEKOA | 3º TRIMESTRE | 2026

MAITE LEGARRA
EROSKIREN ERREKTORE
KONTSEILUAREN PRESIDENTE BERRIA
"Eroski lan egiteko leku
aberasgarri egiten jarraitu
behar dugu"

Hezkuntza kooperatiboa

Formakuntza kooperatiboak gero eta garrantzi handiagoa du. Gure jatorria eta ibilbidea ezagutzen laguntzen digu, baita gaur egun kooperatibista izateak zer esan nahi duen ulertzen ere. Era berean, gizarteari egiten diogun ekarpenaz jabetzeko eta etorkizunari nola egin nahi diogun aurre hausnartzeko aukera ematen digu.

Educación Cooperativa

MONDRAGON apuesta definitivamente por la formación cooperativa, un instrumento para entender de dónde venimos, qué significa ser cooperativista hoy, cuál es nuestra aportación a la sociedad y, sobre todo, cómo queremos afrontar el futuro.

El cooperativismo se aprende

Nadie nace sabiendo ser cooperativista. Ni basta con incorporarse como persona socia o participar en una Asamblea para que la cultura cooperativa se transmita de manera automática. El cooperativismo también se aprende. Y, sobre todo, se aprende poniéndolo en práctica en el día a día.

Esta idea adquiere especial importancia en un momento de profundas transformaciones. El relevo generacional, los nuevos modelos de liderazgo, la inteligencia artificial o las crecientes exigencias competitivas están modificando la realidad de nuestras cooperativas. Cambian los negocios, cambian las personas y cambia la sociedad. Y en ese tránsito, si cabe ahora más acelerado, necesitamos preguntarnos cómo mantengamos viva nuestra manera particular de entender la empresa, de entender la intercooperación y de entender la transformación social para la cual fue concebida nuestra Experiencia Cooperativa.

Porque una cooperativa es un proyecto empresarial que tiene que competir, innovar y asegurar su futuro. Es también una comunidad de personas propietarias y protagonistas de ese proyecto y parte de una comunidad social más amplia de la que formamos parte. Ambas dimensiones, empresarial y social, forman parte de una misma realidad y ambas necesitan cultivarse.

Formarse en cooperativismo tampoco consiste únicamente en conocer nuestra historia, nuestros principios o nuestras reglas de funcionamiento. Significa aprender a pensar cooperativamente. Significa detenernos, compartir y volver a hacernos preguntas: qué significa hoy ser socio o socia, cómo ejercemos nuestra responsabilidad, cómo participamos o qué tipo de liderazgo necesitamos. Y esta reflexión resulta especialmente importante para quienes tienen responsabilidades de dirección y gobierno.

Tenemos un importante legado recibido de quienes nos precedieron. Y la mejor manera de gestionarlo es entenderlo, actualizarlo y hacerlo útil para afrontar los desafíos de nuestro tiempo. Ahí reside el valor es-

tratégico de la formación cooperativa: no solo en enseñar de dónde venimos, sino en ayudarnos a entender qué significa ser cooperativista hoy y qué queremos construir juntos para el futuro. —

El futuro de MONDRAGON dependerá también de nuestra capacidad para seguir formando personas comprometidas, responsables y conscientes de lo que significa ser parte activa de un proyecto cooperativo.



TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

EDITOR **OTALORA. Azatza.** tulankide@mondragoncorporation.com

DIRECTOR **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com

COORDINACIÓN **Malen Illarramendi** millarramendi@mondragoncorporation.com

CONSEJO DE REDACCIÓN **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Xabi Igoa, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña, Jone Batiste Zabala.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** INPRIMATZAILEA **Centro Gráfico Ganboa.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno Vasco.**



■ PERSONAS

18

OFICIO

Iker Arrastia, MAPSA

TU Lankide se adentra en el día a día de un director financiero.

32

ENTREVISTA

Nagore Osa, Investigadora de MU, dando pasos en Robótica Cognitiva

“Aplicamos nuestra investigación a humanoides”.

40

ENTREVISTA

Begoña Echaburu, MIK

Talento cooperativo: Cuando el valor individual se pone al servicio del proyecto común.

50

MI OPORTUNIDAD

Luken Beitia, futbolista

“El fútbol tiene fin, con los estudios tendré otras oportunidades después”.

72

CULTURA VASCA

Iban Garcia, creador de contenido

“Hay que crear contenido con mimo y responsabilidad porque las redes sociales son una herramienta muy potente”.



20

EN PORTADA

Educación cooperativa

MONDRAGON apuesta definitivamente por la educación cooperativa como herramienta para revitalizar la identidad y el sentido de la Experiencia Cooperativa.

10

Maite Legarra
NUEVA PRESIDENTA DEL
CONSEJO RECTOR DE EROSKI

“Es un gran honor”

OPINIÓN

15 Igor Ortega

**UNA MANERA
COOPERATIVA PARA
ESTAR EN LA EMPRESA**

31 Rafa Pol

**DE SANTINIKETAN A
MONDRAGON**

37 Marta Areizaga

**HAZIKOOP UP! IMPULSA
UNA NUEVA GENERACIÓN
DE STARTUPS COOPERATIVAS**

58 Ainara Udaondo

**COMPAÑEROS DE VIAJE
EN LA SIEMBRA**

60 José Félix

**NOTAS SOBRE EL PROBLEMA
DE LA VIVIENDA**



32



40



16

■ EMPRESA

34

REPORTAJE

Lieder Automotive

Nueva fábrica en Borja [Zaragoza], un proyecto compartido entre la china Duoli Technology y Fagor Ederlan.

38

EUSKARALAN

Euskorpora: el futuro digital del euskera

En la era de la inteligencia artificial, Euskorpora nace para fortalecer el corpus digital.

48

SALUD LABORAL

Setiembre: el mes del autocuidado

¿Qué nos falta y qué nos sobra para cuidar nuestro bienestar?

■ PLANETA

30

iCLIC!

Fundación ORBEA, en macha

Se centrará en la movilidad, el bienestar y la responsabilidad social.

66

ODS

Educación para la sostenibilidad

Camino a recorrer para conocer nuevos conocimientos y competencias.

68

MUNDUKIDE

Mundukide, Colombia

Etapas de reflexión para la acción cooperadora de Mundukide tras las elecciones.

70

REPORTAJE

Plazabizi

Repensando la movilidad: menos coches, más calles, la naturaleza más cerca, las personas en el centro.

■ COOP

14

iCLIC!

Ibis styles: nuevo hotel made by MONDRAGON Hospitality

Enea, Laboral Kutxa, Erreka y Gerodan han participado en este proyecto.

16

iCLIC!

NanoSPharm, de la mano de MONDRAGON y I+Med

El nuevo proyecto desarrolla recubrimientos poliméricos en forma de hidrogel aplicables a prótesis.

46

ENTREVISTA

Manuel Leiva

"Se puede competir sin renunciar a los valores. MONDRAGON es una prueba de ello".

56

REPORTAJE

Bexen Cardio cardioprotege Madrid

2.200 Desfibriladores en continuo movimiento por la ciudad.

64

REPORTAJE

El espacio Arizmendiarieta abre sus puertas en Otalora

El nuevo espacio acondicionado en Otalora ofrece la oportunidad de conocer la vida, el pensamiento y el legado de Arizmendiarieta.



74

ARIZMENDI IKASTOLA

Proyecto de euskaldunización

Un proyecto que aúna lenguaje, cultura e identidad.

La industria del futuro se está construyendo hoy

La inteligencia artificial, la ciberseguridad y las tecnologías cuánticas ya están transformando la actividad de las cooperativas de MONDRAGON: desde el mantenimiento inteligente y la automatización de pruebas de software, hasta el desarrollo de productos seguros, aplicaciones financieras y nuevo talento. Aunando investigación, industria y formación, las tecnologías estratégicas se están convirtiendo en aplicaciones reales.

IKERLAN | Ciberseguridad cuántica

IKERLAN, en colaboración con la empresa Quside, está trabajando en la aplicación de la tecnología cuántica a la ciberseguridad. Esta solución refuerza la seguridad de sectores críticos como la banca, la energía, el transporte, las telecomunicaciones y la industria conectada, y contribuye a preparar los sistemas criptográficos para los desafíos de la era cuántica.



Sareteknika | Mantenimiento inteligente

Sareteknika está desarrollando el proyecto Multi AI Agents, destinado a optimizar las tareas de mantenimiento de las pequeñas y medianas empresas industriales. Los agentes especializados de inteligencia artificial analizan información, predicen incidencias y ayudan en la toma de decisiones, haciendo que el mantenimiento remoto sea más eficiente y rápido.



Laboral Kutxa | IA y computación cuántica en las finanzas

Laboral Kutxa ha convertido la inteligencia artificial en uno de los principales ejes de su transformación digital. Además, con el apoyo de Ikerlan y MONDRAGON, está estudiando aplicaciones de la computación cuántica en la optimización de carteras de inversión y en el negocio asegurador. Al mismo tiempo, tiene en marcha más de un centenar de iniciativas para reforzar la ciberseguridad, la gobernanza de los datos y los servicios inteligentes de atención al cliente.



Orbik Cybersecurity | Hacia una industria más segura

Orbik Cybersecurity ha desarrollado uno de los primeros laboratorios virtuales automatizados del mundo para realizar ensayos de ciberseguridad de productos industriales. Esta plataforma ayuda a adaptar los productos a las nuevas normativas europeas y ofrece a los fabricantes la posibilidad de incorporar la ciberseguridad desde la fase de diseño. Al mismo tiempo, ha firmado una alianza estratégica de cuatro años con Mondragon Unibertsitatea para impulsar la investigación, la formación de talento y la transferencia de conocimiento.



LORTEK | Tecnologías cuánticas al servicio de la industria

Lortek está trabajando en el desarrollo de tecnologías cuánticas aplicadas a la seguridad. Sus investigaciones tienen como objetivo mejorar la comunicación segura y la protección de datos, ofreciendo a la industria de fabricación avanzada nuevas herramientas para afrontar los retos tecnológicos del futuro.



LKS Next | IA para reforzar el trabajo de las personas

En LKS Next han desarrollado un nuevo modelo de automatización de pruebas de software mediante inteligencia artificial. El sistema agiliza las tareas mecánicas y repetitivas, pero deja la decisión final y la garantía de calidad en manos de los profesionales. El objetivo no es sustituir a las personas, sino reforzar sus capacidades.



Todos estos ejemplos apuntan en la misma dirección: las tecnologías estratégicas no están a la espera de una industria del futuro. Ya están transformando los procesos de las cooperativas, haciendo posibles nuevos productos, mejorando la toma de decisiones y potenciando el trabajo de las personas. Por lo tanto, el reto de MONDRAGON no consiste en ir a remolque de estas tecnologías, sino en tomar la delantera en su aplicación, aunando conocimiento, talento y experiencia industrial.

TÉRMINOS INCLUIDOS COMO TEXTO PROPUESTO EN EL TEXTO ARTICULADO.

LAS MODIFICACIONES APROBADAS EN ESTA POSENCIA ENTRARÁN EN VIGOR DESDE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO 2025.

MONDRAGON HA RATIFICADO SU ESTRATEGIA PARA FORTALECER LOS NEGOCIOS DE FUTURO Y SU IMPACTO SOCIAL

MONDRAGON celebró su congreso anual en julio en el Palacio Kursaal de Donostia. Bajo el lema *Indartu eta sortu* (fortalece y crea), reunió a 465 representantes de todas las cooperativas que conforman la Corporación para compartir y acordar importantes decisiones estratégicas para el futuro de MONDRAGON.

Herramienta para crear nuevos negocios renovada

MONDRAGON ha actualizado su Fondo de Difusión Interdivisioanal para desarrollar negocios de futuro y promover nuevas actividades. Con él se impulsarán los Proyectos de Interés Estratégico Corporativo (PAE) para generar empleo cooperativo, transformar el conocimiento tecnológico en negocio y colaborar con otras empresas. El objetivo es lanzar tres nuevos negocios para finales de año.

Punto de encuentro para acordar el futuro

En el Congreso anual, se ha hecho balance de 2025 y se ha acordado el rumbo futuro de la Corporación. La estrategia se centra en reforzar la identidad cooperativa, crear y hacer crecer nuevos negocios, aumentar el impacto social y reforzar la cooperación intercooperativa.

Crecimiento e inversión

En 2025, MONDRAGON tuvo unas ventas de 11.322 millones de euros y 71.415 empleados, y creó 1.346 nuevos empleos. Las inversiones ascendieron a 406 millones de euros. Además, se pusieron en marcha tres nuevas empresas: Orbik Cybersecurity, Amets Power Electronics e Innkia, en las áreas de ciberseguridad, electrónica de potencia e inteligencia artificial.

Impacto social

En 2025, las cooperativas y la Fundación MONDRAGON destinaron más de 50 millones de euros a obra social, educación, inclusión, euskera, cultura, salud, deporte y medio ambiente.

En definitiva, el Congreso reafirma su compromiso de afrontar los retos de futuro: reforzar los negocios actuales y crear nuevas actividades y empleos. —

Sobre el Congreso
de MONDRAGON
en TULankide



Maite Legarra

PRESIDENTA DEL CONSEJO RECTOR DE EROSKI

“Eroski está en todas nuestras cocinas, presente en todas las decisiones cotidianas de consumo, y esto me hizo pensar que tengo la oportunidad de aportar en la sociedad actual y en la futura”

En mayo de 2026, la Asamblea General de Eroski nombró a Maite Legarra Eizagirre nueva presidenta del Consejo Rector. Toma el relevo de Leire Mugerza Garate, que ha estado 14 años en el cargo, y se sitúa ante un nuevo tiempo de cara a los retos de futuro de Eroski. La asamblea decidió además, tras 15 años de suspensión, realizar retornos a los socios trabajadores. **MALEN ILLARRAMENDI**

Legarra tiene una relación estrecha con el cooperativismo y, especialmente, con la gestión de las personas y el talento. Graduada en Administración y Dirección de Empresas, MBA y doctorada en Mondragon Unibertsitatea. Hoy en día trabaja en el ámbito del talento en la Corporación MONDRAGON, y combinará dicho cargo con la presidencia de Eroski.

Su trayectoria ofrece varias claves: liderazgo, talento, cooperativismo, relevo generacional y esfuerzo en poner a las personas en el centro.

Pero ¿qué supone para Maite Legarra estar al frente de Eroski?

Mujer joven de 36 años y madre de 2 niños; y ahora ha asumido una gran responsabilidad en el máximo órgano de una de las mayores empresas del País Vasco. ¿Qué supone para usted este reto?

Cuando el Consejo Rector de Eroski me extendió la propuesta, no me lo podía creer. ¿Una joven de 35 años en la presidencia de la mayor empresa cooperativa del País Vasco? Se me encendieron todos los fantasmas que puedes imaginar. Me ha costado mucho decir que sí.

Compartí la oferta en casa; me preocupaba el cuidado de los niños y la conciliación, y me sigue preocupando. Tengo una gran responsabilidad, y esto requiere mucho: gestionar bien el tiempo, renunciar a algunas cosas... Y profesionalmente, es una oportunidad tremenda. Me permite crecer, aprender, conocer la cooperativa desde otro rol. Me recuerdo a mí misma que ser más joven no es un condicionante, sino una oportunidad.

Su nombramiento fue notificado el pasado 28 de mayo. ¿Qué sintió?

Hubo una explosión: nerviosismo, tranquilidad, llanto y risa, hice de todo. Salieron juntas todas las emociones que durante largos meses había guardado dentro.

Cómo se produjo la despedida de Leire en la Asamblea General fue para mí una sorpresa, muy emotiva, personal. Y ahí me rompí. Tenía miles de mensajes de felicidad al acabar en WhatsApp. Me sentí muy querido y reconocido.

Toma el relevo tras 14 años de presidencia de Leire Mugerza. ¿Qué significa para usted?

Es un gran honor, pero en el fondo también es una gran presión. Leire ha hecho un trabajo muy bueno y ha arraigado una manera de hacerlo: cercanía, transparencia incluso en las situaciones más difíciles y valentía y responsabilidad para tomar decisiones.

Ahora nos toca darle continuidad, coger el legado que dejó Leire y adaptarnos a los nuevos tiempos. Manteniendo nuestro ser, saber escuchar y responder a lo que exige la nueva era que hemos iniciado.

¿Por qué decidió decir que sí?

Dije que sí porque Eroski es la empresa más importante del País Vasco, es la mayor cooperativa y también tiene

“Profesionalmente es una oportunidad tremenda. Me permite crecer, aprender, conocer la cooperativa desde otro rol. Me recuerdo a mí misma que ser más joven no es un condicionante, sino una oportunidad”

“Nos toca coger el legado que dejó Leire y adaptarnos a los nuevos tiempos. Manteniendo nuestro ser, saber escuchar y responder a lo que exige la nueva era que hemos iniciado”

su gran peso en MONDRAGON. Yo siempre he entendido el cooperativismo desde el desarrollo territorial, desde el compromiso con el país.

Eroski entra en las cocinas de todos, está en las decisiones cotidianas de consumo, y tener la posibilidad de influir ahí lo vi como una oportunidad para influir en la sociedad de hoy y de mañana.

He dicho muchas veces que los jóvenes tenemos que dar un paso adelante, compartir nuestra mirada y estar en los puntos de decisión. Y, además, la verdad es que me cuesta decir que no.

Su trayectoria ha estado ligada a la gestión del talento y de las personas. ¿Qué puede aportar esta visión a la gobernanza de Eroski?

Yo diría que el modelo de gobernanza de Eroski es excelente. Llevo dos años en el Consejo Rector y desde el primer día he tenido esa sensación. La aproximación que se hace a los temas más relevantes, la calidad de las reflexiones, el grado de transparencia y la precisión de la información. Tener a las personas socias informadas es una premisa en Eroski y se hace un gran esfuerzo en ello. Creo que se cuida muy bien la relación entre los tres órganos.

Yo ofrezco el compromiso y la fuerza para aprender y transmitir la importancia de la gobernanza y el cooperativismo.

Seguirá trabajando en el área del talento de la Corporación MONDRAGON, al tiempo que asumirá la presidencia de Eroski. ¿Cómo compaginará ambos roles?

Supongo que ese será el mayor reto. Voy a dedicar jornada partida a cada uno de ellos, pero sé que muchas semanas me va a exigir uno u otro mayor dedicación. Ambos órganos y grupos de trabajo gestionaremos la situación con generosidad y flexibilidad e iremos aprendiendo sobre la marcha.

Estoy dejando los proyectos de MONDRAGON y me he dado cuenta de que me cuesta renunciar a ellos. Yo vivo mi trabajo con pasión, disfruto mucho en el ámbito del talento. Y eso es algo que estoy aprendiendo a hacer con otra intensidad, porque en Eroski tengo puesta esa fuerza y esa pasión.

A nivel personal, ¿qué le exigirá esta nueva responsabilidad? ¿Y qué espera que le aporte?

Me pedirá flexibilidad y paciencia. Tengo mucho que aprender, ver, escuchar y a eso tendré que dedicarle tiempo. Me gusta conocer y controlar la visión general, entender para qué o por qué hacemos cada cosa.

Todavía lo estoy construyendo. Tengo buenos compañeros de viaje, tengo ahí a Rosa Carabele para todo lo que necesite y también a su equipo de trabajo. Me he sentido muy bien cuidada en este proceso de aprendizaje.

En definitiva, yo vuelvo a recibir una forma de hacer, de entender y ejecutar un proyecto socio-empresarial. Una forma de construir y fortalecer las relaciones, centrada en la diversidad, una mirada de escucha y toma de decisiones.

En la última Asamblea se decidió recuperar los retornos después de 15 años. ¿Qué significa esa decisión?

Yo creo que es una decisión que representa el comienzo de un nuevo periodo. Es un respiro para que las personas trabajadoras sigan creyendo en sus proyectos, han dado mucho de sí a nivel personal y profesional en los últimos años. Han tomado decisiones duras y fue el momento de ver que todo esto ha merecido la pena. Es el momento de sentir orgullo, la fuerza para seguir construyendo Eroski.

¿Cuáles son los principales retos de Eroski en los próximos años?

Ahora mismo estamos desarrollando el nuevo plan estratégico, en los próximos meses aprobaremos las líneas de trabajo Eroski 2027-2029. Pero en corto destacaré tres líneas: por un lado, ofrecer una experiencia de compra atractiva y sencilla para las personas consumidoras, poniendo el acento en los productos locales y saludables.

Por otro lado, tenemos que seguir haciendo de Eroski un lugar enriquecedor para trabajar, trabajar el bienestar y la inclusión, seguir invirtiendo en formación y profundizar en la cultura cooperativa.

Por último, tenemos que utilizar la tecnología para seguir avanzando en eficiencia, queremos crecer con nuestras propias tiendas y franquicias.





Para la gente joven, ¿es atractivo el cooperativismo?

Sí, no tengo ninguna duda. Pero tenemos que contar lo que somos y lo que hacemos. De cada cooperativa y de lo que somos capaces de construir y dar como MONDRAGON.

Tenemos que ser nosotros los protagonistas, los socios y socias trabajadores tenemos que contar cómo es trabajar en nuestras cooperativas. Debemos sentirnos orgullosos de nuestro proyecto, de nuestro trabajo, y desde ahí atraeremos a personas jóvenes y no tan jóvenes.

Tendremos que inventar nuevos formatos, tendremos que estar en diferentes foros, sí, pero no tenemos que andar inventando mensajes. —

Preguntas cortas

¿Playa o montaña?

La playa, la tranquilidad y la fuerza del mar me llenan.

Un hobby.

Proponer y hacer planes de día con amigos, salir del día a día y tener experiencias nuevas que cargan las pilas.

Su deporte favorito.

Natación, pero he nadado pocos metros en los últimos años.

Su canción favorita.

Hor gaude de Neomak. La fuerza de tender puentes tiene sentido para mí a nivel personal y profesional.

¿Dulce o salado?

Un pintxo de un buen jamón tras un día complicado, en la terraza de casa, sin duda. —

“La recuperación de los retornos por parte de las personas socias es una decisión que representa el inicio de un nuevo periodo. Es el momento de sentir orgullo, fuerza para seguir construyendo Eroski”

UN NUEVO HOTEL MADE IN MONDRAGON HOSPITALITY

Abierto desde el 23 de junio, el nuevo hotel ha contado con la financiación de Laboral Kutxa, el interiorismo de Gerodan, las puertas de Erreka y el mobiliario de Enea.

Impulsado por Bidebitarte Hoteles y el grupo francés Accor, el Hotel Ibis Styles Zumaia-Zestoa abrió sus puertas el 23 de junio. El establecimiento hotelero cuenta con 77 habitaciones, salas de reuniones con capacidad para cien personas, gimnasio, espacios para los más pequeños y un restaurante denominado *Jentilak* con una oferta gastronómica de primerísimo nivel.

Nada más llegar, un Jentil creado por la Casa de Creación Artística Sagarminaga de Bilbao da la bienvenida al recién llegado. Es el primer 'gran' detalle de la mitología vasca con la que se topará el visitante; el enorme y forzado personaje de la memoria colectiva vasca. El verde del paisaje, las rocas en forma de enormes lámparas lanzadas al cielo por el Jentil, el gris de la roca del flysch de Zumaia, el azul del mar o los detalles de las ovejas tienen una presencia importante en el hotel, "un storytelling singular, basado en la mitología vasca que pretende sorprender y agradar al usuario del hotel", asegura Itziar Calderón, directora del hotel.

El nuevo establecimiento, cerquita de las cuevas de Ekain y del flysch de la costa vasca, junto a la salida y entrada de la A8 en el barrio de Arroa (Zestoa) está estratégicamente ubicado, y también cuenta con un enorme parking que dispone de estaciones de carga para vehículos eléctricos.



Proyecto coral de MONDRAGON Hospitality

El singular interiorismo ha estado liderado por Gerodan, y cuenta además con la participación de otras empresas de la Corporación como Erreka, que ha suministrado e instalado las puertas automáticas; Enea, que ha suministrado parte del mobiliario; y Laboral Kutxa, que ha participado en la financiación del hotel. "MONDRAGON Hospitality ha estado presente en el proyecto hotelero desde el interiorismo desarrollado por Gerodan en la que la mitología vasca, el paisaje, la geografía y la cultura están muy presentes, hasta la financiación del mismo", asegura Santi Pérez Caballero, director general de Gerodan. —

Igor Ortega

Instituto de estudios cooperativos Lanki



UNA MANERA COOPERATIVA PARA ESTAR EN LA EMPRESA

No sé si a vosotros, pero a mí me genera ciertas dudas como se está planteando el tema de la atracción del talento en las cooperativas.

Nos llegan noticias de aquí y de allá, que las nuevas generaciones tienen una nueva visión sobre los valores. Y las diferencias son especialmente notables en la percepción del trabajo y en las previsiones laborales. Parece que se acercan con muchas exigencias al mundo laboral. Antes, las empresas tenían donde elegir, y al menos tenían la capacidad de elección; ahora, por el contrario, son las personas jóvenes las que tienen capacidad de selección.

El nuevo campo de juego es especialmente complicado para las cooperativas. Y es qué, las nuevas generaciones no tienen motivación para unirse con arraigo a la empresa, y en consecuencia, si por medio de los y las socias se ha buscado la estabilidad del proyecto y ese hecho ha sido diferencial en las cooperativas, ese diferencial ya no existe. Las cooperativas son excesivamente inflexibles para responder a las demandas de flexibilidad de las personas jóvenes y, por lo tanto, las cooperativas tienen una necesidad imperiosa de modernizarse, actualizando sus principios y valores.

En este nuestro mundo cooperativo, la inquietud generada por la dimensión de la empresa genera

inercias potentes; pero, como hemos observado en diferentes sesiones de formación e investigación, existen matices importantes en la visión de la juventud.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es sin duda, una reivindicación que se está imponiendo con fuerza. La juventud es especialmente sensible respecto a ese ámbito. Pero existen grandes diferencias según los perfiles. Para un perfil mayoritario, a la hora de construir una vida plena, el trabajo ha perdido el protagonismo de antaño. Para estos, la empresa es un lugar donde trabajar; una fuente de ingresos para impulsar el proyecto personal de vida. Estos muestran claramente su idea de qué la vida que merece vivir es la que se desarrolla fuera de las empresas. Esa visión condiciona la manera de estar en la cooperativa: a la cooperativa le toca estar por delante en las condiciones laborales y en los derechos.

También encontramos otro perfil entre los jóvenes. Para estos, aunque el equilibrio entre trabajo y vida es importante, el trabajo y el ámbito de la empresa siguen siendo muy importantes. Estos traen consigo la manera cooperativa de estar en la empresa: un equipo que comparte la filosofía de realizar la tarea bien y con calidad, que se desarrolla en un ámbito saludable, en equipo, con co-responsabilidad. Ese es, entre otros, el ambiente laboral que les gustaría encontrar en la cooperativa.

No nos detengamos en idealizaciones pasadas. Los jóvenes (la mayoría) huyen del relato del compromiso cooperativo basado en el sacrificio personal. El proyecto cooperativo debe renovarse. Pero, quizá, a diferencia de lo que pensamos, la dirección es otra: la oferta del modo cooperativo de estar en la empresa es, para atraer a los jóvenes que son tan necesarios, el camino que deben reforzar las cooperativas. ■

“El equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es sin duda, una reivindicación que se está imponiendo con fuerza”



MONDRAGON + (I+MED) = **NANOSPHERM**

Este titular con traza de fórmula científica resume el trabajo que han venido desarrollando durante los últimos años estas dos organizaciones. De un lado, MONDRAGON, que busca nuevas oportunidades de negocio en sectores de futuro, apoyada en este caso en Erreka Medical; y, del otro, i+Med, una *cooperativa de científicos* —así se autodenominan— alavesa fundada hace 13 años y que trabaja en el ámbito farmasanitario. Cuenta con más de 50 productos en el mercado, como soluciones inyectables, gotas oftálmicas, formulaciones orales o productos tópicos [que se aplican directamente sobre una zona del cuerpo, como cremas o geles], destinados a especialidades como traumatología, estética u oftalmología.

JAVIER MARCOS

Ambas organizaciones han unido fuerzas para poner en marcha un nuevo proyecto denominado NanoSPharm. Con las letras N, S y P en mayúsculas. N de nano (miniatura), S de Surface (superficie o recubrimiento) y P de Pharm, en alusión al ámbito farmasanitario. Y nace, tal y como explicó Manu Muñoz, CEO de la cooperativa, “para desarrollar, industrializar y llevar al mercado una nueva generación de recubrimientos poliméricos aplicables a diferentes áreas terapéuticas”, como la odontología (implantes) o la traumatología (prótesis diversas).

Un proyecto con mucho *sex appeal*

Es un proyecto con mucho *sex appeal*. Por varias razones. La primera, el *auzolan*, el sello cooperativo del proyecto. La segunda, porque incorpora una tecnología innovadora en el ámbito de los recubrimientos. Y la tercera, porque nace con vocación industrial y compromiso con el territorio.

Es verdad que en este mundo globalizado resulta difícil hacerse un hueco en el mercado, y más aún en sectores tecnológicos dominados por empresas gigantes y con enormes capacidades. Pero hay que hacer apuestas. Y NanoSPharm es una aventura compartida a la que se están dedicando tiempo, recursos económicos –de momento se han comprometido 8 millones de euros– y el saber hacer de muchas personas, científicas y emprendedoras. “Un proyecto ilusionante, ambicioso, con raíces cooperativas, vocación de permanencia y arraigo, en el que se suman las capacidades de primerísimo nivel en el ámbito Salud del equipo de I+Med con las capacidades industriales y de presencia global de MONDRAGON” señala Manu Ayerdi.

La meta es llegar al mercado en 2030. Crucemos los dedos, confiemos en que logre todas las certificaciones necesarias y en que la fórmula **MONDRAGON + (i+Med) = NanoSPharm** dé resultados. Resultados en forma de negocio competitivo, actividad industrial y empleo. —

El equipo del proyecto. De izquierda a derecha, Koldo Orrantia (MONDRAGON Ventures), Imanol Olaskoaga (I+Med), Arkaitz Etxezarreta (Erreka Medical), Pello Rodríguez, Manu Muñoz, Manu Ayerdi (MONDRAGON), Raul Pérez (I+Med) y Edith Baños (I+Med).



NanoSPharm: un proyecto con sello cooperativo, incorpora una tecnología innovadora y nace con vocación industrial y compromiso con el territorio.

A man with a beard and mustache, wearing a light blue button-down shirt, stands in the center of the frame. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred industrial setting, likely a car factory, with rows of car chassis on assembly lines and bright overhead lights creating a bokeh effect.

Iker Arrastia, director financiero en Mapsa

VOLVER A RODAR

¿Cómo se pilota financieramente una cooperativa industrial en medio de la tormenta perfecta del sector del automóvil? Iker Arrastia, director financiero de Mapsa, dejó atrás dos décadas en una gran multinacional para asumir el reto de asegurar la viabilidad de la planta navarra. En este reportaje, nos abre las puertas de su día a día para reivindicar el valor estratégico del dato, derribar los mitos de una profesión a menudo tachada de fría y demostrar que, en el modelo MONDRAGON, los números solo cuadran si se gestionan pisando la fábrica y poniendo a las personas socias en el centro.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **BEÑAT ABASOLO**

En los últimos años, Mapsa S. Coop. ha navegado a través de la *tormenta perfecta*: inflación, crisis de suministros y un agresivo *dumping* por parte de las empresas chinas de automoción. En este escenario, Iker Arrastia Busto (48 años) decidió dejar atrás su zona de confort. Tras dos décadas forjando su carrera en PwC y su paso por el Grupo OSGA, en 2023 asumió el inmenso reto de liderar el departamento financiero en este momento de cambio. Hoy, con los primeros resultados positivos del primer semestre de 2026 ya sobre la mesa, nos adentramos en el día a día de la Dirección Financiera.

Para Arrastia, una persona que lidera las finanzas en la actualidad no puede vivir aislada en su despacho gestionando únicamente un libro mayor. Entender las dinámicas productivas de la planta de producción es innegociable, ya que comprende que el resultado real no nace en un apunte contable, sino que se genera en la nave, en cada llanta de aluminio producida. Esta conexión con la fábrica fue vital a finales de 2024, cuando tuvieron que afrontarse serias dificultades. Salvar la situación exigió valentía, compromiso de todos los socios y trabajadores, y una hoja de ruta estricta: ampararse en la protección arancelaria europea, negociar subidas de precios con la clientela, acometer una profunda reorganización industrial y estructurar un plan de negocio que guiase los siguientes pasos.

Derribando los mitos de la profesión

El salto de una sociedad mercantil tradicional al mundo cooperativo cambia radicalmente el horizonte. En Map-

sa, el objetivo no es maximizar el beneficio para una parte accionista que mira únicamente el trimestre, sino garantizar la capacidad de seguir existiendo y sostener el empleo de una comunidad que lleva décadas en la planta. Esta filosofía exige a quienes forman su equipo habilidades innegociables: los datos deben ser una verdad absoluta, debe existir honestidad total para comunicar las malas noticias a tiempo, y es imperativa una curiosidad industrial para entender el origen de cada cifra. Todo ello envuelto en un “fuerte sentido cooperativo, ya que se maneja información muy sensible sobre personas que son, simultáneamente, compañeras de trabajo y socias propietarias”.

Esta misma peculiaridad cooperativa desmonta los grandes tópicos que han perseguido a quienes ejercen la dirección financiera. Frente a la idea de que se limitan a decir *no* por sistema, Arrastia defiende que su verdadera labor es ordenar prioridades: un *no* razonado y explicado hoy es lo que permite que otras iniciativas sí puedan financiarse mañana. Tampoco es cierto que vivan ancladas en el pasado; la gestión actual es una labor de anticipación de riesgos globales y liquidez futura. Y, por encima de todo, rechaza de plano el mito de la frialdad calculadora. Las decisiones económicas aquí afectan directamente a las personas socias de la casa, lo que obliga a tomar las medidas más difíciles desde la empatía y priorizando siempre el futuro de las instalaciones.

Detrás de cada límite presupuestario, de cada refinanciación peleada y de cada jornada buscando cuadrar la caja, el objetivo innegociable de Arrastia y su equipo siempre fue el mismo: proteger el empleo, asegurar el futuro de las personas socias y conseguir que, con más fuerza que nunca, la cooperativa vuelva a rodar.

El frontón como antídoto a la presión

El perfil financiero actual es, en definitiva, el de una figura aliada de negocio sometida a altas dosis de presión. Con las constantes negociaciones bancarias, Arrastia admite que muchas veces la fábrica “se va con él a casa”. Sin embargo, tiene muy clara su válvula de escape: la pelota vasca. Con el frontón en las venas desde su infancia, mantener el cuerpo activo reduce drásticamente en su mente la magnitud de los problemas, aunque actualmente esté a la espera de una operación de cadera y deba realizar un ejercicio más moderado. Este equilibrio se completa con el refugio innegociable de la familia y la cuadrilla. Como la experiencia le ha enseñado, casi ningún problema financiero mejora por intentar resolverlo a las once de la noche; tras un buen descanso, las negociaciones más complejas amanecen con soluciones mucho más claras al día siguiente. —



FORMACIÓN COOPERATIVA

Una herramienta para construir el futuro de MONDRAGON



La educación cooperativa es una herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto socio-empresarial de MONDRAGON y la construcción de futuras cooperativas. El actual contexto económico y empresarial exige un cambio y adaptación constantes: relevo generacional, competencia por la atracción y retención de talento, internacionalización y digitalización son algunos de los principales retos que están sobre la mesa de las cooperativas. Responder a estos retos requiere desarrollar capacidades económicas y empresariales, pero también reforzar la identidad y las formas propias de hacer de las cooperativas.

TU LANKIDE



El proyecto empresarial y la identidad cooperativa deben desarrollarse de forma conjunta, alimentándose mutuamente.

Ahí está la importancia de la formación cooperativa. La consolidación de las cooperativas como proyectos socio-empresariales pasa por la promoción, elaboración y actualización permanente de las cooperativas en valores y cultura. Por ello, la formación cooperativa no puede entenderse como una iniciativa limitada a actividades complementarias o a momentos concretos. Es necesario que cada cooperativa tenga una estrategia de educación cooperativa e, incluso, su integración en el sistema de gestión de la cooperativa para garantizar su desarrollo sistemático y continuo.

Dos décadas de trayectoria

No es una ruta nueva. MONDRAGON lleva años trabajando en el ámbito de la educación y la formación cooperativa. El “Proceso de reflexión sobre el sentido de la experiencia” realizado en 2005 supuso un hito importante. Una de las principales conclusiones de esta reflexión es la de dar un paso cualitativo en la educación cooperativa y la puesta en marcha de programas concretos.

Desde entonces, se han recorrido casi dos décadas de ruta. Se han puesto en marcha numerosos programas e iniciativas y se ha construido un ecosistema formativo cada vez más amplio, desde la acogida de nuevas personas socias hasta la formación de las personas de los órganos de gobernanza y el desarrollo del liderazgo.

Una trayectoria que ha dejado una base sólida. Pero también es el momento de dar el siguiente paso. El reto ahora no es sólo ofrecer más programas de formación, sino dar el salto a una estrategia de formación continua y cooperativa.



Incorporación en la cooperativa, desarrollo y continuidad en el aprendizaje

Este enfoque implica observar toda la trayectoria de la persona. Desde que la persona se incorpora a la cooperativa hasta que se retira, hay que garantizar la educación y la experiencia cooperativa a lo largo de su trayectoria profesional.

Porque el cooperativismo no es algo que se transmita una vez, ni una realidad que se deba explicar sólo a las personas una vez se hacen socias. De hecho, la cultura cooperativa no se transmite automáticamente. Cada generación debe volver a entenderlo, asimilarlo y actualizarlo. Y eso no sólo les corresponde a las nuevas generaciones: las personas socias que llevan años en la cooperativa también deben reflexionar periódicamente sobre lo que significa ser socio, qué aportan los valores cooperativos al día a día y cómo pueden innovar su compromiso con el proyecto.



El futuro de una cooperativa no se construye sólo en función de los resultados económicos o de la estrategia de negocio. También hay que alimentar permanentemente las capacidades de las personas, el liderazgo, la gobernanza y la cultura cooperativa. Y en eso, la educación juega un papel fundamental.

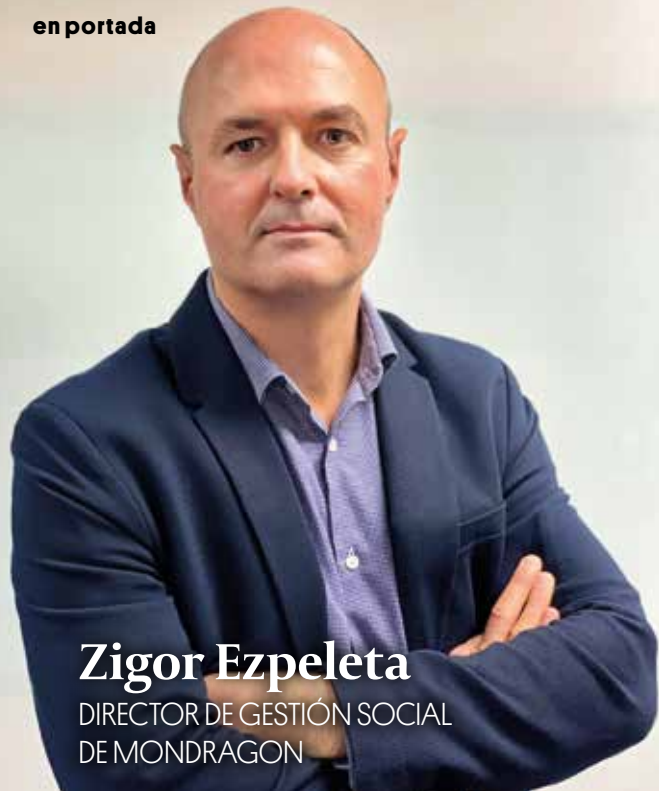
Por ello, el reto de la educación cooperativa no es sólo transmitir valores a las nuevas generaciones, sino que todas las personas que forman parte de la cooperativa tengan espacios para renovar permanentemente su condición de socios, su participación, su responsabilidad y su compromiso con el proyecto.

En definitiva, el futuro de una cooperativa no se construye sólo en función de sus resultados económicos o de su estrategia de negocio. También hay que alimentar permanentemente las capacidades de las personas, el liderazgo, la gobernanza y la cultura cooperativa. Y en eso, la educación juega un papel fundamental.

El siguiente reto es, por tanto, construir una estrategia integral de formación cooperativa continua a partir de la trayectoria realizada: a lo largo de toda una trayectoria de incorporación, desarrollo, participación y asunción de responsabilidades de liderazgo de las personas en la cooperativa, de forma que la educación cooperativa sea sistemática. Porque, en definitiva, es la forma de construir MONDRAGON para el futuro, además de fortalecer las cooperativas de hoy. —

El reto ahora no es solo ofrecer más programas de formación, sino pasar a una estrategia de formación continua y cooperativa.





Zigor Ezpeleta

DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL
DE MONDRAGON

La estrategia integral de la educación cooperativa debe responder a toda la trayectoria de la persona, pero también a la actividad cotidiana de la cooperativa. Y es que la cultura y las identidades cooperativas no sólo se construyen en las sesiones formativas: también se desarrollan continuamente en el liderazgo, la gobernanza, la forma de tomar las decisiones y las relaciones entre las personas socias. Por ello, al hablar de formación cooperativa no basta con enumerar programas e iniciativas concretas. Es importante entender la contribución de la formación al proyecto socio-empresarial de la cooperativa, cómo contribuye al fortalecimiento de la cultura cooperativa y el recorrido a ofrecer a la persona desde que es socia hasta que asume responsabilidades de liderazgo.

La educación cooperativa, integrada en la cultura cotidiana

“La formación cooperativa debe servir de puente para poner en valor el patrimonio recibido, adaptarlo a los retos actuales y construir una cooperativa mejor para las generaciones venideras”

1.

La transmisión de la cultura e identidad cooperativa es uno de los principales retos para MONDRAGON. ¿Cómo responde la formación a este reto?

La cultura y las identidades cooperativas se construyen y transmiten en el día a día. Nuestra identidad propia se refleja en diferentes ámbitos: estilo de liderazgo, gobernanza, toma de decisiones, dinámicas de grupo, compartición de información, finalidad del proyecto cooperativo, narrativas colectivas... Es todo un sistema.

En este sistema, la formación cooperativa ocupa un lugar significativo; es una herramienta potente. Aborda tres grandes ejes:

- Conocimiento: características del modelo cooperativo, lógica y principios normativos, redes e integración de MONDRAGON, de dónde venimos y a dónde vamos, Varios temas.
- Reflexión: activar respuestas en torno a los retos que tenemos.
- Compartir: de forma dialogada, con otros socios, escuchando y construyéndose juntos.

Los momentos de conocimiento, reflexión y compartir son importantes para tomar distancia del día a día, renovar las narrativas y trabajar el sentido común. Nos llevan a tomar perspectiva y, muchas veces, también nos ayudan a poner en valor lo que tenemos.

2.

MONDRAGON apuesta por la formación continua integral: desde las nuevas personas socias hasta los órganos de gobernanza y los puestos de liderazgo. ¿Qué lógica hay detrás de ese recorrido?

La lógica viene marcada por el papel que cada uno tiene en cada momento en el sistema cooperativo. De socio a miembro de órganos o con una responsabilidad en la línea ejecutiva, en la trayectoria cooperativa se pueden cambiar los roles.

La formación cooperativa se adapta a estos roles y ofrece a la persona recursos que le ayudarán en cada momento.

3.

¿Qué particularidades tiene el liderazgo cooperativo y por qué es importante formar a nuevas direcciones y líderes desde el punto de vista cooperativo?

Los comportamientos de las personas que ocupan puestos de liderazgo tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Liderazgo y cultura van de la mano. Por lo tanto, si queremos fomentar y potenciar la cultura cooperativa, ahí está el foco principal.

El liderazgo es un fenómeno universal, humano, que tiene unas claves generales. De forma muy resumida, el liderazgo que genera impacto positivo e implicación se caracteriza por:

- Equilibra la exigencia y la ayuda. Fomenta la corresponsabilidad en los objetivos, es exigente pero contribuye a su consecución y es cercano.
- Favorece la autonomía. Trabaja no desde el punto de vista del control, sino de la confianza.
- Crea condiciones para el desarrollo profesional: retos, oportunidades de aprendizaje, etc.
- Se encarga de mantener relaciones grupales saludables.

Pero a estas características generales debemos añadir, en nuestro caso, la responsabilidad de desarrollar la cultura cooperativa.

¿Qué significa eso? Gobernanza y respeto a los órganos, puesta en valor de ser cooperativa, colaboración y generosidad dentro de la cooperativa y con otras cooperativas, anteponer sus intereses, tener una mirada a largo plazo, ganas de dejar una mejor cooperativa a las generaciones venideras y convencimiento de aportar positivamente a la sociedad, entre otros.

En definitiva, es la responsabilidad de salvaguardar y consolidar los principios que nos diferencian.

4.

En el contexto del relevo generacional, ¿qué papel juega la formación cooperativa y cómo articularla?

El reto del relevo generacional no es sólo sustituir a unas personas por otras. Es transmitir el sentido, la cultura, los valores y la responsabilidad compartida del proyecto.

Por ello, la formación cooperativa juega un papel estratégico. Además de dar a conocer historia, principios y funcionamiento de la cooperativa a las nuevas generaciones, crea espacios de reflexión conjunta sobre lo que significa ser cooperativa ante los retos actuales.

Esta formación no debería limitarse a momentos puntuales. Hay que entenderlo como un recorrido: desde la acogida de nuevos socios hasta la formación de los miembros de los órganos y de los nuevos líderes.

En cada etapa aparecen preguntas diferentes y la formación debe ofrecer recursos para responder a estas preguntas:

- ¿Qué significa ser socio?
- ¿Cómo participar con responsabilidad?
- ¿Cómo gobernar una cooperativa?
- ¿Cómo liderar desde el punto de vista cooperativo?
- ¿Cómo compaginar el proyecto económico, el desarrollo de las personas y el compromiso con la sociedad?

La formación cooperativa debe servir de puente: poner en valor el patrimonio recibido, adaptarlo al reto actual y transmitir a las generaciones venideras la capacidad y las ganas de construir una cooperativa mejor.

5.

¿Qué aportan Mondragon Unibertsitatea y LAN-KI a este ecosistema de formación y conocimiento cooperativo?

Están en su esencia. Siempre han sido compañeros de viaje, y contar con el compromiso de un grupo de trabajo de estas características alimenta a todo el sistema. La formación cooperativa está viva, al igual que las cooperativas y la sociedad, y esta adaptación continua requiere talento e implicación para realizarla de forma adecuada. Desde la investigación hasta el desarrollo de programas, son y serán agentes clave. —

Como ha explicado Zigor Ezpeleta, la educación cooperativa debe responder a todo el recorrido de la persona, desde la acogida de nuevas personas socias hasta las responsabilidades de gobernanza y liderazgo. Cada rol plantea nuevas necesidades y preguntas, y la formación debe ofrecer recursos para darles respuesta. Los siguientes programas y experiencias muestran cómo se concreta este enfoque en la práctica: una propuesta de formación continua e integral que conecta las diferentes fases del recorrido cooperativo de la persona.

Formación integral continua: la trayectoria de las personas

La estrategia de educación cooperativa continua debe tomar como base la trayectoria cooperativa que pueden recorrer las personas socias: antes de ser cooperativistas, al convertirse en nuevas personas socias, al asumir responsabilidades en los órganos sociales, al desarrollar responsabilidades directivas, al asumir un papel de liderazgo, etc. Además, debe prever momentos para que toda la cooperativa reflexione conjuntamente y renueve el proyecto.

Por tanto, la clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona.



Joana Ibarretxe
Presidenta de Erreka

Etapas de incorporación como cooperativista

Llegar a la cooperativa no es solo incorporarse a un nuevo puesto de trabajo. La persona entra en un proyecto, una cultura y una forma de hacer determinadas. Por eso, los primeros años son especialmente importantes para conocer la identidad cooperativa y comprender el papel de cooperativista.

Para ello, existen varias propuestas complementarias que pueden integrarse en los planes de acogida: *Kooperatibara hurbiltzen*, un curso online de ocho horas

dirigido a quienes acaban de incorporarse a la cooperativa; una sesión presencial de un día en Otalora para nuevas personas socias; *Kooperatibismoan murgiltzen*, una formación de tres meses que combina sesiones online y presenciales; así como píldoras formativas específicas. Todos estos cursos son complementarios entre sí.

El objetivo es conocer las características básicas de la cooperativa, sus órganos y el papel de las personas socias, situando todo ello en un plan integral de acogida durante los tres primeros años.

Joana Ibarretxe, presidenta de Erreka, vincula la integración de las nuevas personas socias con el futuro de la cooperativa. En su opinión, hacerse cooperativista no es un mero trámite administrativo, sino un proceso para que las nuevas personas conozcan la historia, los valores, la gobernanza y el funcionamiento de la

“La clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona”

cooperativa, y desarrollen su compromiso con el proyecto. Por eso, en Erreka han dedicado el último año a revisar y reforzar el itinerario de incorporación como persona socia, con el fin de consolidar el camino para sentirse parte de la cooperativa más allá de la adaptación al puesto de trabajo.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”.

Procesos para todo el colectivo de personas socias

La educación cooperativa no es solo una cuestión de nuevas personas socias. Todas las personas socias necesitan revisar periódicamente el sentido y el proyecto de la cooperativa.

Para ello, se desarrollan procesos de formación y reflexión diseñados a medida para cada cooperativa. Además, para fomentar la participación de las personas participantes, las sesiones se organizan en grupos pequeños, mezclando miembros de diferentes áreas de trabajo y generaciones.

El objetivo es abordar los retos actuales y futuros de la cooperativa desde una mirada cooperativa, y crear espacios para construir y renovar el proyecto compartido con el conjunto de la masa social.

Amaia Salbide, presidenta del Consejo Rector de Copreci, sitúa la formación cooperativa dentro del proyecto cultural de la cooperativa. Copreci puso en marcha hace tres años un proyecto, enriqueciéndolo con las aportaciones recogidas en la encuesta cultural realizada a todas las personas, y se definieron cinco líneas de trabajo. Una de ellas es Sustraituz, cuyo objetivo es reforzar el origen y la identidad cooperativa de la cooperativa y volver a conectar con el significado de ser persona socia.

Para responder a esa necesidad crearon el proyecto



Amaia Salbide
Presidenta de Copreci

Sustraituz, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia y trabajar la participación y el consenso de las personas socias en torno al proyecto y al objetivo común definidos en Copreci. En palabras de Amaia, el proceso no consiste únicamente en mirar al pasado, sino también en reforzar la conexión con la proyección futura de la cooperativa:

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”.

Capacidades para la gobernanza cooperativa

Participar en la gobernanza de la cooperativa requiere una formación específica. Las funciones del Consejo Rector, el Consejo Social y la Comisión de Vigilancia son un ejemplo de ello.

En este ámbito existen dos grandes líneas formativas: la formación para nuevos miembros de los órganos y las formaciones dirigidas al órgano en su conjunto, que en algunos casos también se realizan reuniendo a diferentes órganos.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”



Andrés Mazkaran
Presidente de Soralue

Además, existen dos formaciones específicas para profundizar: por un lado, el curso de Especialista para miembros del Consejo Rector, orientado a conocer la dimensión empresarial de la cooperativa; y, por otro, el curso de Experto en Cooperativismo, centrado en el desarrollo de la dimensión cooperativa.

Andrés Mazkaran, presidente de Soralue, tiene claro que la formación de los miembros de los órganos sociales es imprescindible para desarrollar adecuadamente la gobernanza de la cooperativa. En Soralue, junto con la formación de Otalora, realizan sesiones formativas internas para trabajar el funcionamiento de los órganos, la estrategia de la cooperativa, los aspectos económicos y financieros y la gestión de personas. En su opinión, gracias a esta preparación, los miembros de los órganos pueden tomar decisiones con mejor criterio y realizar una mayor aportación a la cooperativa.

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”.

Liderazgo cooperativo

Las cooperativas no solo necesitan buenos profesionales; también necesitan líderes cooperativos. Las personas que asumen responsabilidades directivas, además de gestionar el negocio, lideran un proyecto socioempresarial.

Para ello existen varias propuestas: Formación Cooperativa para Ejecutivos, el programa IKASberri, dirigido a personas con potencial para asumir responsabilidades futuras en las cooperativas, y el Curso de Experto, para profundizar en la dimensión cooperativa y promover líderes cooperativos, entre otras.



Iñigo Iñurrategi
Responsable de Educación Cooperativa de MONDRAGON

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”

Iñigo Iñurrategi es el responsable de educación cooperativa de MONDRAGON y, desde su perspectiva, los líderes cooperativos no solo necesitan capacidad de gestión: también deben comprender los valores de la cooperativa, alinear las decisiones con ellos y tener capacidad para activar a las personas en torno al proyecto.

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”.

Según Iñurrategi, el contexto actual, cambiante y complejo, exige no solo capacidades técnicas, sino también habilidades para generar confianza, activar a las personas y promover la colaboración tanto en la cooperativa como en el conjunto de MONDRAGON. Por eso, la formación en liderazgo cooperativo tiene una importancia fundamental para transmitir la misión y la identidad de la cooperativa a las nuevas generaciones.

La formación en liderazgo busca, por tanto, profundizar en el conocimiento cooperativo y vincularlo con la actividad cotidiana. Lide Herrarte, directora de la Oficina del Sector Público de Laboral Kutxa, ha realizado el Título de Experto en Cooperativismo. En su opinión, sirve no solo para conocer las bases del cooperativismo, sino también para comprender su significado en la actividad diaria:

“Decidí realizar el Título de Experto en Cooperativismo para renovar y profundizar, desde la realidad actual, en las bases, los valores y las características diferenciales del cooperativismo. Esta formación también me resulta muy útil en mi trabajo diario, no solo para transmitir nuestros valores cooperativos a los clientes, sino también para comprender cómo se concretan en nuestra forma de actuar”.

En este sentido, Herrarte considera que “formarse en valores cooperativos es imprescindible. Refuerza nuestra identidad, fortalece el sentimiento de pertenencia y ayuda a mantener vivo el compromiso con el proyecto común”.



Lide Herrarte

Directora de la Oficina del Sector Público de Laboral Kutxa

La formación en cifras

La estrategia de educación cooperativa continua debe alimentar todas las fases de la trayectoria de las personas socias, de forma integral y sistemática: acogida, reflexiones colectivas, funciones de gobernanza, responsabilidades de liderazgo... No son etapas aisladas, sino fases que puede recorrer la trayectoria cooperativa de las personas socias. El reto consiste en representar esta estrategia integral de formación continua e integrarla en la gestión de las cooperativas.

Ese recorrido ya está en marcha y también se refleja en las cifras: los datos muestran a cuántas personas han llegado los programas de formación de los últimos años, a qué colectivos han alcanzado y cuál ha sido su evolución. En la siguiente infografía se recoge la dimensión y la evolución del recorrido de la educación cooperativa [datos de 2025]. —

2025

Programa	Sesiones	Personas	Horas
Programas para los nuevos miembros de los órganos	18	265	331
Programas conjuntos de Consejo Rector y Comisión de Vigilancia	11	147	90
Programas para nuevos socios	20	290	150
Programas para socios	55	1009	618
	104	1711	1189



ORBEA CREA UNA FUNDACIÓN PARA PROMOVER LA MOVILIDAD, EL BIENESTAR Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Vídeo de presentación de la Fundación Orbea



Orbea ha creado Orbea Foundation con el objetivo de consolidar el compromiso social y medioambiental de la cooperativa. La nueva entidad impulsará la movilidad sostenible, el deporte, la formación, la justicia social y el cuidado del patrimonio cultural y deportivo; para ello, además de desarrollar proyectos propios, también colaborará con otras organizaciones.

El propósito principal de la fundación es mejorar la calidad de vida de las personas, fortalecer las comunidades y contribuir al desarrollo sostenible del territorio. Con este paso, Orbea reforzará con una estructura propia el trabajo que lleva realizando desde la década de 1970 junto a asociaciones, clubes, centros educativos y entidades sociales.



Cinco ámbitos de actuación

El trabajo de Orbea Foundation se estructurará en torno a cinco ejes principales: **Movilidad sostenible; Deporte y bienestar; Formación, actividad económica y cooperativismo; Justicia social; Conservación del patrimonio cultural y deportivo.**

La colaboración será uno de los pilares de la fundación. De hecho, compartir conocimientos, capacidades y recursos contribuirá a multiplicar el impacto de los proyectos.

Principales proyectos y colaboraciones

A día de hoy, la fundación ya apoya diversas iniciativas, como **Zona Zero, Bera Bike Park-Bikedasoa, Peak Pursuits** en Canadá y **Free-Hub – Pisgah Area Sorba** en EE. UU. Además, también promueve la formación, la innovación, el emprendimiento y la inclusión a través de alianzas con la **Asociación Contra el Cáncer, Dale CandELA**, la iniciativa alemana **Cyclist** y **UNICEF**.

Asimismo, respalda proyectos orientados a la conservación del patrimonio cultural y deportivo, tales como **Maille Pilota Elkartea** y **Zazpi Pago**.

Con la creación de esta fundación, Orbea ratifica y amplía su compromiso social, con el fin de ayudar a construir un futuro más sostenible, inclusivo y comprometido con el entorno. —

Rafa Pol

Economista y PMP*



DE SANTINIKETAN A MONDRAGON

Este verano pretendía adentrarme en la obra de Amartya Sen (Nobel economía 1998 y Princesa de Asturias 2021), un economista indio que ha analizado los problemas del desarrollo y la desigualdad, ligándolos a ideas filosóficas sobre la privación de libertad, justicia y oportunidades, concepciones con las que ha configurado su Teoría de las Capacidades.

Mi interés por Sen reside en que sus razonamientos provienen, en parte, de vivencias personales en un contexto de desigualdad, y no solo de un desarrollo académico occidental.

He de reconocer que, *el caloret* del verano, me hizo desistir de mi noble intención, y dejé las obras principales de Amartya aparcadas para después... Aun así, hubo un escrito suyo *Tagore y la India*, que no parecía propio de un economista, al que dediqué mi lectura.

Mi visión de Tagore (también Nobel de literatura, 1913), como la de muchos occidentales, era la del santón cuyas frases místicas aparecen en los calendarios de sobremesa, imagen que también fomentaba su aspecto físico, largos cabellos e interminable barba. Pero Sen destapa a un Tagore inabarcable: educador, reformista social, filósofo político... totalmente desconocido, o quizás, repudiado en Occidente.

Contemporáneo de Ghandi, con quien no siempre coincidió en sus postulados nacionalistas, por considerar que fomentaban el fanatismo y la pérdida de libertad individual; ambos se profesaron mutua admiración y respeto. De hecho, fue Tagore quien popularizó el título de *Mahatma* (*Gran Alma*) para Ghandi. Pero Tagore fue más un inspirador y Ghandi

quien encontró caminos para canalizar la acción. Sin embargo, diferían en su visión del futuro de la India. Realmente Tagore apreciaba el beneficio de la modernidad tecnológica para lidiar con la pobreza, el sistema de castas y la superstición, mientras que Ghandi desconfiaba de la industrialización y promovía el retorno a la autosuficiencia rural.

La fuerza inspiradora de Tagore se manifestó primordialmente en la educación, planteando una reforma educativa para la India. Esa propuesta experimental la plasmó en Santiniketan (*Mansión de Paz*). En aquel lugar instituyó una escuela diferente, cimentada en la libertad mental interna (la libertad política, no la concebía sin la anterior), el contacto con la naturaleza y la apertura a otras culturas.

Santiniketan (hoy Universidad Visva-Bharati) fue también la escuela de Sen, al que el propio Tagore dio su nombre de pila *Amartya* (*Inmortal*) y por allí pasaron otros jóvenes, hombres y mujeres, que llegaron a ser líderes de referencia en el país, y a través de los cuales Tagore propagó sus postulados para una India que en aquellos momentos se estaba configurando. Para Sen, esta etapa marcó su forma de entender la economía social, donde la libertad humana es, al mismo tiempo, el fin último del desarrollo económico y el prin-

cipal medio para alcanzarlo.

Me pregunto si Arizmendiarrrieta pudo leer a Tagore y quizás saber de estas motivaciones. Veo un gran paralelismo entre ellos en su enfoque de la educación como pilar fundamental para el desarrollo del cooperativismo o la autogestión comunal, así como el papel del trabajo digno, tanto para edificar el espíritu como para generar valor social. Algo armónico fluye entre Santiniketan y MONDRAGON.

Tras este escarceo, casi místico, me ha quedado pendiente el profundizar en las propuestas de Sen para lograr un desarrollo económico humano equilibrado, lo seguiré intentando. En mi descargo diré que, los que deberían preocuparse por estas cosas, también parecen tener pendiente esta asignatura.

Para terminar, dado que Tagore era ante todo poeta, y por si alguien se anima a leer Gitánjali (*Ofrenda de poemas*), mencionaré un famoso verso suyo que bien podría haber salido de labios de Arizmendiarrrieta:

“Cuando me marche de este mundo, que mis últimas palabras sean: ¡Todo lo visto ha sido insuperable!”. —

* Profesional en la gestión de proyectos, por sus siglas en inglés *Project Management Professional*.



Me he acercado con cierto respeto a la entrevista, porque muchas veces en estas materias tan especializadas aparecen muchos conceptos y expresiones que resultan difíciles de comprender. He acometido el cuestionario con un poco de miedo. Porque en estos casos, a menudo, hay áreas superficiales y otras muchas de mayor profundidad. Me he citado con Nagore Osa en el Campus de Arrasate de Mondragón Unibertsitatea. Esta zumaiarra, leinera, ha cursado el máster en Diseinu Berrikuntza Zentroa y ahora está realizando su tesis doctoral, en el campo de la interacción robot-humano, y especialmente en el complejo campo de la robótica cognitiva.

GORKA ETXABE

Nagore Osa

INVESTIGADORA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA, EN, DISEINU BERRIKUNTZA ZENTROA [DBZ]

“Los robots no son sólo humanoides dotados de IA. En nuestro área hay mucho desarrollo por hacer”

La primera frase me ha dejado boquiabierto. “El rápido desarrollo de la Inteligencia Artificial hace que la gente crea que el campo de la robótica también se ha desarrollado tremendamente y no es así. Ambas áreas están estrechamente relacionadas pero, a diferencia de la IA, la robótica todavía no está en la forma que representaba la película *Ex Machina*”.

“Uno de los puntos críticos puede ser que el desarrollo va mucho más rápido que el entendimiento del impacto de esos desarrollos. El objetivo de muchas investigaciones es el desarrollo de competencias. Pero esto está evolucionando sin saber el impacto que tendrá en nosotros o en nuestra interacción con los robots”

Para empezar, y de una manera que mi madre pueda entenderlo, explícame qué es la robótica cognitiva.

La robótica cognitiva es un subcampo de la robótica. Un campo que investiga cómo canalizar las capacidades cognitivas de las personas o animales hacia el robot. Por ejemplo, la capacidad de razonar, la memoria, la capacidad de comunicar, la capacidad de imitar las actitudes de los animales... todo eso es lo que se investiga en robótica cognitiva.

Todavía es un campo muy conceptual...

Sí, y nos queda mucho camino por delante. Nuestro trabajo, el de los investigadores, está basado en la interacción entre el ser humano y el robot. La robótica cognitiva está centrada en los humanoides, pero nosotros nos centramos especialmente en los robots industriales.

La Inteligencia Artificial y la visión artificial tienen una gran capacidad para mejorar la percepción de los robots, pero todavía queda un gran salto para que el robot tenga una buena relación con el ser humano, ¿no?

Ese es uno de los escenarios de nuestra investigación. Pero sí, los robots tienen la capacidad de procesar información, especialmente el desarrollo de la Inteligencia Artificial cuando es tan grande. La robótica cognitiva y la aplicación de Inteligencia Artificial van de la mano. Mi tesis parte de ese campo.

¿Entonces a mayor aplicación de IA, mayor capacidad de interacción del robot?

Sí, puede ser. ¿Pero hasta qué punto estas capacidades son interesantes para la interacción? Una de las cosas críticas puede ser que el desarrollo va mucho más rápido que entender el impacto de esos desarrollos. Muchas investigaciones tienen como objetivo el desarrollo de capacidades. Pero está evolucionando sin saber el impacto que tendrá en nosotros o en nuestra interacción con los robots. Actualmente, con la IA y con Large Language Model (en castellano gran modelo de lengua) hemos dado nuestras capacidades cognitivas a la IA.

Dime, Nagore, ¿todavía estamos lejos de dar al robot de nuestro vecino los buenos días en la escalera, ¿o quizás no tanto?

Sí. Puedes dormir tranquilo. Todavía queda mucho trabajo para llegar a esa situación.

Estás en el tercer año de la tesis y esperas llevarla a cabo en torno a cuatro años. ¿En qué momento se encuentra ahora?

Por un lado, estamos desarrollando metodologías para integrar la perspectiva y las preguntas humanocentristas de las personas en el desarrollo de robots. Por otro lado, estamos tratando de entender las capacidades cognitivas de los robots y cómo las perciben.

Para que los robots convivan con nosotros, además de necesitar muchos datos, tienen que entender el mundo como lo experimentamos nosotros, los humanos. Son tus palabras. ¿Puedo explicarlo?

Las personas tenemos muchos sesgos cognitivos y entendemos el mundo desde nuestra perspectiva. Así, tratamos de entender qué fenómenos se dan entre las personas y los robots. En este sentido, nos parece interesante tener en cuenta estos sesgos a la hora de diseñar el robot.

“Los robots tienen la capacidad de procesar información, especialmente cuando el desarrollo de la Inteligencia Artificial es tan grande. La robótica cognitiva y la aplicación de Inteligencia Artificial van de la mano. Mi tesis parte de ese ámbito”

Por suerte o por desgracia al robot le queda mucho para tener comprensión social, sentido o inteligencia humana, ¿no?

Aunque hemos avanzado mucho, todavía falta mucho para llegar al escenario que dices.

No obstante, este año hemos vivido los primeros Juegos Olímpicos de Robots en China...

En Europa las fronteras son mucho más estrictas que en China y en Estados Unidos, siempre con sus cosas buenas y malas. Nuestra legislación nos pone muchos límites para hacer test y para hacer pruebas en las ciudades. En China y EEUU no hay tal limitación, y los Juegos Olímpicos de este año en China son ejemplo de ello. De todos modos, me han parecido un poco cómicos.

¿Cuánto daño y cuánto bien ha hecho el desarrollo de la IA al área de robots?

Los robots no son IA encarnada. En nuestro área todavía queda mucho desarrollo por hacer. Los robots son antiguos y se han desarrollado con IA, sí, pero no hemos llegado aún a la realidad que representaba la película *Ex machina*. Por otra parte, se puede decir que el desarrollo actual de la IA ha superado lo que representaba la película *Yo robot*. Hoy en día ya conocemos a personas que se han enamorado de la máquina, del chatGPT.

De cerca

¿Qué prefieres, la investigación o la docencia?

La investigación.

¿Mar o montaña?

Aunque soy de Zumaia, la montaña.

¿Un lugar para perderte?

Bosque de Irati.

¿Un grupo de música?

Nakar, Merina Gris, Berri Txarrak...

¿Tu comida favorita?

Soy muy fan de la comida india.

Estuviste cuatro años en China, ¿no?

Nos fuimos de LEINN y con un compañero montamos una empresa llamada Go for visual. Aprendí mucho con aquella experiencia. —

LIEDER AUTOMOTIVE: PUNTO DE PARTIDA

El pasado 29 de setiembre se llevó a cabo en Borja [Zaragoza] la inauguración de la nueva planta de Lieder Automotive, dedicada a la fabricación de componentes estructurales para vehículos eléctricos.

JAVIER MARCOS

Lieder Automotive, (“Li” de Duoli y “Eder” de Ederlan) nace de la alianza entre Duoli Technology y Fagor Ederlan, que combina las capacidades industriales y tecnológicas de ambas empresas para reforzar su posición en el mercado europeo de la automoción.

Se ubica en Borja, Zaragoza, y conecta el proyecto con el polo de automoción aragonés y, especialmente, con la planta de Stellantis en Figueruelas. Genera nueva actividad industrial y empleo en Borja y responde a la transformación del sector hacia la movilidad eléctrica.

Fabricará componentes para los modelos B10 y B05 de Leapmotor, destinados a Stellantis Figueruelas, y nace además con vocación de crecimiento, incorporación de nuevos productos y captación de nuevos clientes.

Leapmotor

Empresa china de automoción con sede en Hangzhou, en la que el gigante Stellantis (dueño de marcas como Peugeot, Fiat, Citroën y Jeep) participa con el 21% del accionariado. Para vender, exportar y fabricar vehículos fuera de China se creó Leapmotor International, en la que Stellantis posee el 51% y Leapmotor el 49%.

Foto de familia Lieder.





La Jota de la Dolores, presente en el acto de inauguración.



Jiang Jianqiang.

Lieder en números

- **8 meses. Tiempo récord para acondicionar las instalaciones**
- **15.000 metros cuadrados**
- **14 líneas de producción**
- **138 robots**
- **40.000 chasis al año (capacidad de fabricación)**
- **170 empleos locales**

Chasis montado con las piezas fabricadas en Lieder.



Jon Zuazo

CEO de Fagor Ederlan Group

“Es una planta preparada para evolucionar, incorporar nuevos productos, atender a nuevos clientes y seguir ampliando sus capacidades en los próximos años”

Jiang Jianqiang

CEO de Duoli Technology

“Queremos convertir este proyecto en un referente de la cooperación conjunta chino-española en la industria del automóvil”

Iñigo Laskurain

Director general de MONDRAGON Automoción

“En este contexto de profunda transición del sector, el futuro pasa por sumar capacidades y afrontar juntos los desafíos”

Eduardo Arilla

Alcalde de Borja

“Estoy profundamente agradecido por la inauguración de la planta de Lieder Automotive en nuestra ciudad”

Javier Camo

Director general de Internacionalización, Comercio e Inversión Exterior, del Gobierno de Aragón.

“Esta inversión refuerza nuestra capacidad industrial en el territorio”

Fernando Beltrán

Delegado del Gobierno de España en Aragón

“La automoción inicia una nueva etapa con el vehículo eléctrico. Es el futuro de la movilidad y ese futuro se construirá aquí”

ADENTRÁNDONOS EN EL CORAZÓN DE CIKAUTXO

El domingo 20 de septiembre, Cikautxo abrió sus puertas para que la plantilla pudiera mostrar con orgullo a sus familias el legado recibido y, de paso, atraer a futuras y futuros miembros. La respuesta no pudo ser mejor: 265 personas se animaron a acudir a la cita. El 55.º aniversario fue una excusa perfecta para ver, oler y sentir las entrañas de la cooperativa bajo el lema *Iraganetik etorkizunera, gurea delako*.

Con la ayuda de los voluntarios, las visitas pudieron conocer de primera mano el interior de la fábrica y su maquinaria. Para finalizar el recorrido, vivieron un viaje audiovisual muy especial: el actor Ugaitz Alegria, poniéndose en la piel de un trabajador, guió a los presentes a través de los hitos más importantes de la historia de la cooperativa.

Pusieron fin a la visita en la carpa exterior. Disfrutaron de un aperitivo en un gran ambiente; mientras el público adulto disfrutaba con la exposición de fotografías antiguas, los más pequeños jugaban. ¡Una mañana estupenda para todos los públicos! —



Marta Areizaga
Directora de Hazikoop



HAZIKOOP UP! IMPULSA UNA NUEVA GENERACIÓN DE STARTUPS COOPERATIVAS

Innovar también implica explorar nuevas formas de organizar el trabajo, tomar decisiones y compartir el valor generado.

La inteligencia artificial, la salud digital, la industria 4.0 o la economía circular están dando forma a una nueva economía. De las decisiones que se tomen hoy surgirán las empresas que marcarán las próximas décadas. Y en esa transformación, el cooperativismo vasco tiene experiencia, conocimiento y capacidad para aportar y asumir un papel protagonista.

Con ese objetivo nace *Hazikoop up!*, la incubadora y aceleradora de startups y proyectos tecnológicos cooperativos impulsada por Hazikoop desde B Accelerator Tower BAT. La iniciativa busca acercar el modelo cooperativo al ecosistema emprendedor y acompañar proyectos basados en la tecnología, la innovación y el conocimiento para ayudarles a convertirse en empresas viables, escalables y competitivas.

La primera convocatoria ha reunido 15 proyectos vinculados a ámbitos como la inteligencia artificial, los drones, la salud digital, la industria 4.0, la educación, la alimentación sostenible y la economía circular. Nueve de ellos incorporan inteligencia artificial,

más de la mitad cuentan ya con un producto mínimo viable y varias iniciativas han alcanzado sus primeras ventas, proyectos piloto o validaciones comerciales. Además, el 69% cuenta con mujeres en sus equipos promotores.

Cinco proyectos han sido seleccionados para participar en el primer itinerario de incubación y aceleración. Durante el programa recibirán formación, mentorización, acceso a financiación y conexión con el ecosistema de innovación. El objetivo será reforzar sus modelos de negocio, validar sus soluciones y preparar a los equipos para constituirse y crecer como cooperativas.

Pero *Hazikoop up!* aspira a ir más allá del acompañamiento de estas cinco iniciativas. El programa quiere abrir camino y demostrar que una startup tecnológica también puede desarrollarse desde un modelo basado en la parti-

cipación, el talento compartido y el compromiso con el territorio. Porque innovar no solo consiste en crear nuevas soluciones: también implica explorar nuevas formas de organizar el trabajo, tomar decisiones y compartir el valor generado.

Hazikoop, antes Elkarlan, lleva más de veinte años promoviendo empresas cooperativas. Con *Hazikoop up!*, pone ahora esa experiencia al servicio de una nueva generación emprendedora que está desarrollando soluciones tecnológicas para responder a los retos económicos y sociales de Euskadi.

La ambición es que algunas de las próximas empresas tecnológicas de referencia nazcan y crezcan como cooperativas. El futuro de nuestra economía se está construyendo ya, y el cooperativismo quiere formar parte de ese proceso desde el primer día. ■

“La ambición es que algunas de las próximas empresas tecnológicas de referencia nazcan y crezcan como cooperativas”

El futuro digital del euskera

Más información



En la era de la inteligencia artificial, *Euskorpora* nace para fortalecer el corpus digital del euskera.

Coger el teléfono y llamar a una empresa o a un servicio se ha convertido en algo habitual. Pero, ¿qué ocurre cuando lo hacemos en euskera? A menudo, se nos invita a cambiar de idioma o, simplemente, el sistema no nos entiende. En el día a día vemos claramente que el euskera tiene límites en este nuevo mundo digital. También en las cooperativas se utilizan cada vez más herramientas basadas en inteligencia artificial y tecnologías lingüísticas: preguntar en euskera sobre una avería en un taller y recibir la respuesta en el mismo idioma; utilizar un chatbot en euskera en el servicio de atención a la clientela; o traducir simultáneamente las intervenciones en una asamblea de MONDRAGON al euskera, castellano o inglés. Sin embargo, todos estos usos necesitan datos lingüísticos detrás. Sin datos, no hay inteligencia artificial que funcione bien en euskera.

En este contexto nace Euskorpora, con el apoyo del Gobierno Vasco y donde la Corporación MONDRAGON, Mondragon Unibertsitatea y Laboral Kutxa son entidades socias de la asociación. Hemos hablado con Leire Barañano, directora general de Euskorpora, y con Amaia Ferro, representante de MONDRAGON, para conocer de cerca el impacto que tendrá el proyecto en el futuro digital del euskera y las oportunidades que brindará a las cooperativas.

¿A qué necesidades responde la creación de Euskorpora?

Leire Barañano: Somos una asociación privada sin ánimo de lucro, formada por entidades tanto públicas como privadas. Nuestra misión principal es clara: garantizar el uso del euskera en esta transformación digital que vivimos, tomando como base la inteligencia artificial. Para que las máquinas entiendan y hablen euskera, es imprescindible que existan datos, tanto de texto como de audio. Nuestro objetivo es generar esos datos de calidad en grandes cantidades, para dar respuesta a las necesidades de diversos sectores y casos de uso.

¿Quiénes conformáis el proyecto actualmente?

Leire Barañano: Aunque nuestra red está abierta, ya contamos con un ecosistema fuerte. Por parte de las instituciones públicas, están el Gobierno Vasco y las tres diputaciones forales. En el ámbito privado, la Corporación MONDRAGON, Iberdrola y Baleuko, entre otras. Además, nos acompañan las universidades (Deusto, EHU, Mondragon Unibertsitatea) y diversos centros tecnológicos. Euskaltzaindia también forma parte de la iniciativa para garantizar los criterios de corrección del euskera.

¿Por qué ha decidido MONDRAGON ser parte de este proyecto?

Amaia Ferro: Ha sido una decisión estratégica. En nuestras cooperativas, tanto en la industria como en el área de servicios, trabajamos en el día a día en euskera de forma natural. Pero en el mundo digital y en el ámbito de la inteligencia artificial, eso no es tan fácil. Nuestro objetivo era que nuestros datos fuesen fiables y alcanzar la soberanía tecnológica. Si en tu vida personal o académica vives en euskera, no puedes llegar al trabajo y encontrarte todas las aplicaciones o plataformas virtuales exclusivamente en castellano. Tenemos que dotar de normalidad al euskera también en el mundo digital.

¿Cuál es la aportación que hace MONDRAGON?

Amaia Ferro: Nuestra primera aportación han sido los datos. Fuimos de las primeras entidades en firmar el convenio con Euskorpara; hemos puesto a su disposición nuestros vídeos, textos, documentos y contratos, ofreciendo siempre información de calidad. Ahora, estamos dando el siguiente paso: identificar los casos de uso que tenemos en las cooperativas. Por ejemplo, tenemos la necesidad de que las aplicaciones de mantenimiento o la atención telefónica funcionen en euskera.

¿Cómo llegarán esos datos a la ciudadanía o a las empresas?

Leire Barañano: Euskorpara tendrá un nodo en un catálogo de datos o marketplace impulsado por la Comisión Europea. Este catálogo será abierto, pero regulado; es decir, cualquier persona o entidad podrá adquirir los datos, pero deberá explicar para qué los quiere y aplicar lo que garantiza la licencia, así como respetar para qué no se pueden utilizar. Nuestros datos se utilizarán para desarrollar aplicaciones. Euskorpara no creará aplicaciones directamente; ofreceremos la base, para que luego las empresas puedan dar sus servicios (aplicaciones, atención a la clientela...) en euskera.

Habéis subrayado especialmente la importancia del audio y de la voz en la inteligencia artificial. ¿Por qué?

Leire Barañano: Aunque hoy en día hay peticiones de texto, las principales son de audio. Pensemos en lo que viene con la robótica: en un hospital o en una planta de producción las máquinas hablarán con las personas, y nos ten-



Leire Barañano y Amaia Ferro.

drán que entender. El idioma no es solo gramática; la naturalidad y el tono también son imprescindibles, incluidos los dialectos (euskalkis).

Amaia Ferro: Totalmente de acuerdo. Si una máquina no habla en euskera con naturalidad o te entiende mal, la gente recurrirá a lo más fácil: al castellano. En la actualidad, la juventud consume aplicaciones, videojuegos y redes sociales principalmente en castellano o en inglés. Si no tienen opciones de calidad en euskera, adquirirán la costumbre de relacionarse en otros idiomas, y luego es muy difícil cambiar ese hábito.

¿Cuál es el contexto europeo? ¿Cómo ven desde fuera un proyecto como Euskorpara?

Leire Barañano: En toda Europa no hay un proyecto como el nuestro; es una iniciativa muy innovadora que aúna el ámbito público y el privado. Eslovenia o Lituania, por ejemplo, tienen nuestros mismos problemas: un mercado pequeño y recursos escasos. En Europa se han quedado muy sorprendidos con los acuerdos que hemos conseguido y con el trabajo que hemos realizado en tan poco tiempo, poco más de un año.

Amaia Ferro: Lo que está claro es que si lo dejamos en manos de los gigantes (Google, Apple...), debido a nuestro pequeño mercado nunca les resultará rentable crear buenos modelos en euskera. Tenemos que hacerlo por nuestra cuenta. Las bases son muy buenas, pero todavía tenemos trabajo de ayer, de hoy y de mañana por hacer. —

“Lo que está claro es que si lo dejamos en manos de los gigantes [Google, Apple...], debido a nuestro pequeño mercado nunca les resultará rentable crear buenos modelos en euskera. Tenemos que hacerlo por nuestra cuenta. Las bases son muy buenas, pero todavía tenemos trabajo de ayer, de hoy y de mañana por hacer”



Begoña Echaburu

RESPONSABLE DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO Y DE PERSONAS EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN MIK [FACULTAD DE EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA].

Un estudio analiza cómo las cooperativas de MONDRAGON entienden y gestionan el talento desde una perspectiva diferente a la de las empresas convencionales. La investigación propone abordar las tensiones entre individuo y colectivo, competitividad y valores cooperativos, a través de la teoría de las paradojas.

MALEN ILLARRAMENDI

TALENTO COOPERATIVO: CUANDO EL VALOR INDIVIDUAL SE PONE AL SERVICIO DEL PROYECTO COMÚN

“Una cooperativa no solo capta talento, también lo desarrolla, lo socializa y lo orienta hacia un propósito compartido”

El talento más allá de la persona

En un contexto en el que la gestión del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, también las cooperativas se enfrentan al reto de definir qué significa realmente este concepto desde su propia identidad. El artículo *Paradojas de talento en el cooperativismo: reflexiones desde MONDRAGON*, firmado por Begoña Echaburu Mulet, de Mondragon Unibertsitatea; Saioa Arando Lasagabaster, de Mondragon Unibertsitatea; y Eva Gallardo Gallardo, de la Universitat Politècnica de Catalunya, aborda esta cuestión proponiendo una mirada alternativa a la habitual en el ámbito empresarial. El trabajo plantea que el talento no puede entenderse únicamente como una cualidad individual, sino como una capacidad que se construye y desarrolla en relación con la participación, la corresponsabilidad y el proyecto colectivo. Para ello, las autoras recu-

rren a la teoría de las paradojas, un enfoque que permite comprender las tensiones inherentes a la gestión del talento sin reducirlas a soluciones simples o excluyentes.

TU Lankide ha conversado con una de las autoras, Begoña Echaburu Mulet, para profundizar en las principales conclusiones del estudio y conocer cómo puede contribuir el modelo cooperativo a repensar la gestión del talento en las organizaciones actuales.

¿Qué os llevó a estudiar el concepto de talento específicamente en el contexto de las cooperativas de MONDRAGON?

La investigación nace de una inquietud tanto académica como práctica. En los últimos años, el talento se ha convertido en una preocupación central para muchas organizaciones, también para las cooperativas. Sin embargo, gran parte de los enfoques sobre gestión del talento se han desarrollado desde modelos empresariales

convencionales, donde suelen predominar lógicas más individualistas, competitivas o centradas en la identificación de personas con alto potencial.

Nos parecía interesante preguntarnos qué ocurre cuando ese concepto se analiza desde una realidad organizativa distinta, como es el cooperativismo de MONDRAGON. En las cooperativas, las personas no son solo trabajadoras, sino también socias, participantes en la toma de decisiones y parte activa de un proyecto colectivo. Por eso, el talento no puede entenderse únicamente como una característica individual o como un recurso que la organización *posee*, sino como algo que se construye en relación con los valores, la participación, la corresponsabilidad y el proyecto socioempresarial.

Además, MONDRAGON ofrece un contexto especialmente rico para esta reflexión, porque combina una fuerte orientación empresarial y competitiva con unos principios cooperativos muy arraigados. Esa combinación hace que emerjan preguntas muy interesantes: ¿cómo se identifica el talento en una cooperativa?, ¿cómo se desarrolla?, ¿cómo se equilibra el reconocimiento individual con el compromiso colectivo?, ¿y cómo se aborda la gestión del talento cuando entra en contradicción con los valores cooperativos?

Pensar el talento desde la complejidad

¿Por qué elegisteis la teoría de las paradojas como marco teórico para analizar el talento?

Elegimos la teoría de las paradojas porque nos permitía mirar el talento no como un concepto cerrado, sino como una realidad atravesada por tensiones que conviven al mismo tiempo. Muchas veces, en la gestión de personas tendemos a plantear las cuestiones en términos de “o esto o aquello”: o el talento es innato o se desarrolla; o se apuesta por unas pocas personas consideradas talentosas o se entiende que todas las personas tienen talento; o se pone el foco en la persona individual o en el colectivo.

La teoría de las paradojas nos ayuda a superar esa lógica dicotómica. Nos permite entender que esas tensiones no siempre se resuelven eligiendo una opción y descartando la otra. En muchos casos, ambas dimensiones son necesarias y están interrelacionadas. Por ejemplo, puede haber capacidades individuales diferenciales, pero esas capacidades solo se convierten en talento valioso cuando se desarrollan en un contexto organizativo que las reconoce, las acompaña y las orienta hacia un propósito compartido.

En el caso cooperativo, esta mirada es especialmente útil, porque el modelo

MONDRAGON convive constantemente con tensiones productivas: competir en mercados globales y mantener una identidad cooperativa; responder a necesidades empresariales y sostener principios democráticos; impulsar el desarrollo individual y fortalecer el proyecto colectivo. Por eso, la teoría de las paradojas no solo nos ofrecía un marco analítico, sino también una forma de pensar más coherente con la propia naturaleza del cooperativismo.

De las tensiones que identificáis, ¿cuál es la más desafiante en el día a día de las cooperativas?

Probablemente la tensión entre la dimensión individual y la colectiva del talento. En cualquier organización es necesario reconocer las capacidades, aportaciones y trayectorias de las personas. También en una cooperativa. Pero, al mismo tiempo, el modelo cooperativo se basa en la idea de proyecto compartido, participación y corresponsabilidad.

El reto está en cómo reconocer el talento individual sin generar dinámicas excesivamente elitistas, competitivas o alejadas de los valores cooperativos. Dicho de otra forma, cómo poner en valor las capacidades diferenciales de algunas personas sin olvidar que el talento también emerge en los equipos, en las relaciones, en la cultura organizativa y en la capacidad colectiva de afrontar retos.

Esta tensión es muy relevante porque afecta a decisiones concretas: cómo se identifican personas con potencial, cómo se diseñan itinerarios de desarrollo, cómo se reconocen las contribuciones, cómo se reparten oportunidades o cómo se construyen liderazgos. En una cooperativa, la pregunta no es solo *quién tiene talento*, sino también *para qué proyecto queremos desarrollar ese talento y cómo hacemos que ese desarrollo contribuya al bien común de la organización*.

Una mirada cooperativa al talento

¿Qué aporta el modelo cooperativo de MONDRAGON frente a organizaciones más tradicionales?

“El talento no puede entenderse únicamente como una característica individual o como un recurso que la organización *posee*, sino como algo que se construye en relación con los valores, la participación, la corresponsabilidad y el proyecto socioempresarial”

Las 5 paradojas del talento en las cooperativas

Tensiones que conviven y nos impulsan a equilibrar y mejorar

1 INNATO VS. DESARROLLABLE ¿Nacemos con talento o el talento se desarrolla y se puede aprender? El talento como algo innato, con lo que se nace El talento como algo que se desarrolla y se puede aprender Reconocemos capacidades diferenciales y, al mismo tiempo, impulsamos el desarrollo continuo de todas las personas 	2 EXCLUSIVO VS. INCLUSIVO ¿El talento pertenece a unas pocas personas o a todas las personas? El talento como algo de unas pocas personas Todas las personas tienen talento Identificamos y acompañamos el talento donde está, promoviendo igualdad de oportunidades y reconocimiento 	3 OBJETO VS. SUJETO ¿El talento como recurso que utiliza la organización o como personas que aportan su talento? El talento como recurso u objeto que la organización posee y utiliza El talento como personas (sujeto) con aspiraciones y propósito Ponemos a la persona en el centro, reconociendo su dignidad, motivaciones y proyecto de vida 	4 POTENCIAL VS. RESULTADO ¿El talento es potencial para el futuro o es el desempeño y los resultados que se obtienen? El talento como potencial para el futuro El talento como desempeño y resultados obtenidos Desarrollamos potenciales y, a la vez, generamos resultados que aseguren la sostenibilidad del proyecto cooperativo 	5 TRANSFERIBLE VS. CONTEXTUAL ¿El talento es transferible entre contextos o depende del contexto y la identidad cooperativa? El talento como algo transferible entre contextos El talento como algo contextual y situado en nuestra realidad Aprovechamos la apertura al entorno y, al mismo tiempo, cuidamos nuestra identidad cooperativa y nuestro contexto 
--	---	---	--	--

Aporta una visión más amplia, relacional y comunitaria. Mientras que en muchas organizaciones el talento se entiende principalmente como un recurso estratégico para mejorar la competitividad, en las cooperativas aparece una dimensión adicional vinculada a la participación, la identidad, la transformación social y el compromiso con el proyecto colectivo.

MONDRAGON nos debería permitir repensar el talento no solo como un input, es decir, como algo que las personas traen a la organización, sino también como un outcome, como algo que la propia organización ayuda a generar. Una cooperativa no solo capta talento, también lo desarrolla, lo socializa y lo orienta hacia un propósito compartido.

Además, el modelo cooperativo invita a cuestionar enfoques excesivamente instrumentales. Las personas no son únicamente *recursos humanos*, sino sujetos con

voz, responsabilidad y capacidad de incidencia. Esto cambia profundamente la manera de pensar la gestión del talento. No se trata solo de atraer, fidelizar o medir talento, sino de crear condiciones para que las personas puedan desplegar sus capacidades en coherencia con los valores cooperativos.

¿Están preparadas las organizaciones para gestionar el talento desde una lógica más paradójica y menos lineal?

Existe una conciencia creciente de que los enfoques tradicionales resultan insuficientes para afrontar los desafíos actuales. Las organizaciones deben responder simultáneamente a retos como la atracción de talento joven, el desarrollo del liderazgo, la transformación digital, la innovación o el bienestar de las personas.

No obstante, gestionar desde una lógica paradójica sigue siendo complejo. Una de las principales barre-

“En los últimos años, el talento se ha convertido en una preocupación central para muchas organizaciones, también para las cooperativas”

ras es cultural: muchas organizaciones continúan buscando respuestas simples y modelos cerrados, mientras que la paradoja exige aceptar y gestionar tensiones permanentes.

A ello se suma la presión del corto plazo, que suele centrar la atención en necesidades inmediatas como cubrir vacantes o garantizar relevos. Además, muchos sistemas de evaluación, promoción y desarrollo continúan diseñados desde perspectivas individuales y lineales, lo que dificulta incorporar visiones más cooperativas y colectivas.

Del concepto a la práctica

¿Qué implicaciones tienen vuestros hallazgos para la gestión de personas en las cooperativas?

La primera es la necesidad de definir con claridad qué entiende cada cooperativa por talento. Aunque el término se utiliza con frecuencia, no siempre existe una comprensión compartida de su significado. Y esa definición condiciona qué capacidades se valoran, a quién se reconoce y qué oportunidades se generan.

Otra implicación es revisar los sistemas de identificación y desarrollo del talento para garantizar su coherencia con los principios cooperativos. Esto implica evitar enfoques excesivamente excluyentes y apostar por una visión más inclusiva, contextual y orientada al crecimiento de todas las personas.

El estudio también subraya la importancia del liderazgo. En una cooperativa, desarrollar talento no significa únicamente preparar a personas para ocupar puestos de responsabilidad. También supone fortalecer capacidades relacionadas con la participación, la cooperación, la corresponsabilidad y la visión compartida del proyecto.

En definitiva, la gestión del talento debe entenderse no solo como una herramienta estratégica, sino también como una práctica ligada a la identidad de la organización y a la forma en que esta desea desarrollarse en el futuro.



MIRANDO AL FUTURO

¿Qué nuevas líneas de investigación abre este trabajo?

Este estudio completa un primer paso conceptual que abre varias líneas de investigación. Una de las más importantes es analizar cómo se manifiestan estas tensiones en cooperativas concretas y cómo las perciben los diferentes agentes, desde direcciones generales, responsables de gestión social, presidencias, mandos intermedios o socios trabajadores.

Los primeros indicios demuestran que dentro de las cooperativas no existe una visión única sobre el talento. Cada grupo ofrece su visión de lo que significa el talento y de lo que debe ser para entender su papel, lo que genera paradojas que caracterizan este campo.

Por último, creemos que es una línea de investigación muy prolífica en torno al talento joven y el relevo generacional. Las cooperativas atraen a las nuevas generaciones y deben desarrollarlos, pero deben hacerlo de acuerdo con su personalidad. Es ahí donde surge la pregunta fundamental: ¿cómo construir propuestas de valor que sean atractivas para la juventud, sin abandonar los principios que dan sentido al modelo cooperativo? —

Link del artículo completo





ATEGI, UNA EXCEPCIONAL HISTORIA DE INTERCOOPERACIÓN

Ategi celebra su 25 aniversario en una jornada desarrollada en Tabakalera con presencia del presidente de MONDRAGON, Pello Rodríguez, y ponentes de la talla de Josu Jon Imaz, consejero delegado de Repsol. En su primer cuarto de siglo Ategi ha demostrado ser un proyecto basado en la intercooperación de diferentes cooperativas que con el tiempo ha crecido en número de clientes, mercados y servicios. Un negocio que mira siempre a las necesidades y crecimiento de sus clientes.

Amaia Ramos, directora de Ategi, fue la encargada de dar la bienvenida a todas las personas que se dieron cita en la sala de actos de Tabakalera. Habló de pasado y, sobre todo, de futuro. “Pasaremos del *just in time* al *just in case*, un nuevo paradigma en el ámbito de las compras cooperativas”. Asegurando que “a futuro seguiremos recorriendo el camino de la mano de nuestros clientes”, dijo Amaia. En su bienvenida no quiso olvidarse de nadie y sobre todo quiso poner en valor el proyecto cooperativo. “Ategi es el modelo que demuestra el éxito de la intercooperación”. —





FORJANDO LAS COOPERATIVAS DEL MAÑANA

Foto de familia con los galardonados, menciones especiales y miembros del jurado de los MONDRAGON Ventures Foundry Awards.

El Parque Tecnológico Garaia de Arrasate acogió el pasado 25 de setiembre la primera edición de los MONDRAGON Ventures Foundry Awards. Esta iniciativa nace con un propósito ambicioso: rastrear el ecosistema de MONDRAGON para identificar los activos tecnológicos más prometedores y acelerar su transformación en las *startups* y *spin-offs* industriales que liderarán el mercado en los próximos años.

De los 13 proyectos presentados a esta primera convocatoria, dos lograron despuntar. PPC Technologies, desarrollado por el grupo de sistemas de potencia electrónica de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, se alzó con el Industrial Impact Award. Por su parte, el proyecto Compresión TN del centro tecnológico Lortek, fue galardonado con el Disruptive Innovation Award.

Ambos ganadores accederán a un programa de aceleración especializado de cuatro meses de duración, valorado en 50.000 euros cada uno. Durante este periodo, contarán con el respaldo de expertos de MONDRAGON Ventures para afinar su modelo de negocio, la estrategia regulatoria y sentar las bases reales para la creación de futuras New-Coops.

El talento de la jornada no se detuvo ahí. El jurado también otorgó menciones especiales a otros cuatro proyectos por su alto potencial disruptivo y sostenible: Bioblue (Leartiker), ETC Technologies (Mondragon Goi Eskola Politeknikoa), Koopai (Ikerlan) y Estio (Ideko). —



Los responsables del proyecto Compresión TN, del centro Lortek, reciben el premio de manos de Vicente Atxa.



losu Aizpuru, de PPC Technologies, recibe el galardón de manos de Manu Ayerdi.

Esta iniciativa nace con un propósito ambicioso: rastrear el ecosistema de MONDRAGON para identificar los activos tecnológicos más prometedores y acelerar su transformación en las *startups* y *spin-offs* industriales que liderarán el mercado en los próximos años.



Manuel Leiva

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE COOPERATIVAS
DE TRABAJO DE TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

“MONDRAGON demuestra que el cooperativismo puede competir, crecer y ocupar espacios relevantes en la economía sin renunciar a sus valores”

El presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento, Manuel Leiva, compartió recientemente en Instagram un vídeo en el que reflexiona sobre el modelo cooperativo de MONDRAGON, uno de los referentes internacionales en economía social y cooperativismo. A partir de esa publicación, profundizamos en su mirada sobre MONDRAGON, el ecosistema cooperativo tecnológico en Argentina y los puntos de encuentro entre ambos modelos.

MALEN ILLARRAMENDI



Cómo conociste el modelo de MONDRAGON y cuándo empezó a llamarte la atención?

Conocimos la experiencia de MONDRAGON cuando iniciamos nuestra cooperativa Redjar, alrededor de 2015. Siempre aparecía como un referente del cooperativismo y en 2021 tuvimos la oportunidad de visitarla por primera vez. Ese viaje nos permitió conocer de cerca sus procesos, su cultura organizativa y entender qué aprendizajes podían servir para fortalecer nuestras propias experiencias.

Lo que más nos impactó fue comprobar cómo la cooperación atraviesa todos los ámbitos: la producción, las finanzas, la educación, la investigación y el desarrollo comunitario. MONDRAGON demuestra que es posible construir empresas competitivas ponien-

do a las personas en el centro. Para nosotros, representa una fuente permanente de aprendizaje sobre cómo crecer, evitar errores y fortalecer el cooperativismo en otros contextos.

En el vídeo que compartiste sobre MONDRAGON, ¿qué aspectos destacarías como más inspiradores?

Después de visitar MONDRAGON en dos ocasiones y conocer a muchas de las personas que la hacen posible, creo que su mayor valor es demostrar que otra forma de organizar la economía funciona.

En un contexto marcado por la desigualdad y los conflictos, MONDRAGON evidencia que es posible combinar eficiencia, innovación y tecnología con una distribución más justa de la riqueza. Su principal enseñanza es que el problema no está solo en cómo se reparte la riqueza, sino en cómo se organiza la producción.

Video



¿Qué aporta el modelo MONDRAGON que lo diferencia de otras experiencias cooperativas?

MONDRAGON demuestra que es posible resolver necesidades económicas y sociales desde la propiedad colectiva. Su gran diferencial es que las personas no solo trabajan en la empresa; también son copropietarias de los medios de producción y participan en las decisiones.

Esa lógica invita a pensar una economía donde la producción y la apropiación del valor generado sean colectivas. Además, muestra la importancia de invertir en innovación, investigación y competitividad sin perder de vista el objetivo principal: mejorar la vida de las personas.

¿Cómo describirías el trabajo que realizáis desde FACCITIC?

FACCITIC reúne a 42 cooperativas tecnológicas argentinas que agrupan a unos 600 profesionales y también impulsa la red internacional Patio.coop. Nuestro objetivo es coordinar esfuerzos productivos, comerciales y gremiales para fortalecer el cooperativismo tecnológico.

Los resultados muestran el potencial del modelo: entre 2019 y 2023 las cooperativas tecnológicas crecieron un 92%, muy por encima del sector tradicional, ofrecen mejores remuneraciones, tarifas más competitivas y una rotación prácticamente nula. Esto se explica porque las personas participan activamente en las decisiones y sienten el proyecto como propio.

“Nuestro objetivo es coordinar esfuerzos productivos, comerciales y gremiales para fortalecer el cooperativismo tecnológico”

¿Qué similitudes y diferencias encuentras entre FACCITIC y MONDRAGON?

La principal similitud es la apuesta por la cooperación entre cooperativas para aumentar la capacidad productiva y abordar proyectos de mayor escala.

Esa misma visión inspira Patio.coop, una red internacional que busca coordinar capacidades entre cooperativas tecnológicas de distintos países. Aún queda mucho camino por recorrer, pero creemos que es posible construir un ecosistema cooperativo global.

En un contexto cada vez más orientado a la innovación, ¿qué papel pueden desempeñar las cooperativas?

Las cooperativas de trabajo ofrecen respuestas a problemas que el modelo empresarial tradicional sigue sin resolver: permiten compartir la propiedad del valor generado, participar en las decisiones y recuperar el sentido del trabajo.

Más allá de las condiciones económicas, ofrecen algo fundamental: la posibilidad de formar parte de un proyecto propio, donde cada persona puede decidir sobre su futuro. Esa dimensión democrática y participativa es una ventaja difícil de replicar por otros modelos empresariales.

¿Qué aprendizajes de MONDRAGON consideras más valiosos para fortalecer el cooperativismo argentino?

La gran enseñanza es la necesidad de escalar. MONDRAGON demuestra que el cooperativismo puede competir, crecer y ocupar espacios relevantes en la economía sin renunciar a sus valores.

Nuestro desafío es precisamente ese: crecer manteniendo y profundizando la democracia cooperativa. Si queremos construir una economía que ponga a las personas en el centro, necesitamos organizaciones cada vez más fuertes, capaces de demostrar que otro modelo de desarrollo es posible. —

“Si queremos construir una economía que ponga a las personas en el centro, necesitamos organizaciones cada vez más fuertes, capaces de demostrar que otro modelo de desarrollo es posible”



¿Y si empezamos después del verano?

El mes del autocuidado

Setiembre es para muchas personas el verdadero inicio del año. Estrenamos curso, proyectos, nuevos ciclos y cambios de hábitos. Nos marcamos metas y recuperamos rutinas. Pero también puede ser un buen momento para hacer una pausa: detenernos, reflexionar y preguntarnos qué necesitamos incorporar a nuestra vida y de qué deberíamos desprendernos para cuidar mejor de nuestro bienestar.

AMAIA DIAZ DE MONASTERIOGUREN E **IKER FRANCISCO** OSARTEN

La naturaleza nos ofrece una buena lección. Los árboles, antes de volver a florecer, se desprenden de aquello que ya no necesitan y fortalecen sus raíces. Como parte de la naturaleza que somos —aunque a veces lo olvidemos—, también nosotros necesitamos prestar atención a nuestras raíces: nuestra salud física, emocional, social y espiritual. Porque sin una base sólida difícilmente podremos afrontar los retos y oportunidades que están por venir.

El autocuidado no consiste únicamente en responder cuando aparece el malestar. Implica adoptar una actitud consciente y activa hacia nuestra salud, incorporando pequeñas acciones cotidianas que nos ayuden a mantener el equilibrio y a afrontar mejor las exigencias del día a día.

Valentía y disciplina para crear nuevos hábitos

El autocuidado está de moda, pero no se adquiere con un clic en una red social ni con una compra online. El autocuidado no se compra; se practica. Cuidarse significa construir hábitos sostenibles en el tiempo. Y para ello son necesarias dos cualidades que deben caminar juntas: la valentía y la disciplina.

La valentía nos impulsa a iniciar cambios, a probar caminos diferentes y a cuestionar aquellas dinámicas que ya no nos ayudan. La disciplina, por su parte, nos permite mantener esos cambios en el tiempo y convertirlos en parte de nuestra rutina.

Vivimos en un entorno marcado por la incertidumbre, la velocidad y la transformación constante. Esta realidad puede generar desgaste físico y emocional



Amaia Díaz de Monasterioguren
e Iker Francisco.

De la mano de Osarten en el camino del autocuidado

Para que el autocuidado se traduzca en mejoras reales de salud y bienestar es necesario prestar atención a diferentes dimensiones que están estrechamente relacionadas entre sí: el descanso, la actividad física, la alimentación y la gestión emocional.

No se trata de buscar cambios drásticos ni soluciones rápidas, sino de avanzar mediante hábitos realistas y adaptados a cada realidad personal y organizativa.

En Osarten acompañamos a las organizaciones en este proceso mediante programas de promoción de la salud y bienestar que parten de un diagnóstico previo y de una metodología contrastada. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas y a las personas a incorporar prácticas sostenibles que favorezcan una mejor salud y una mayor calidad de vida.

Porque cuidar de las personas no es solo una cuestión de bienestar; es también una apuesta inteligente por construir organizaciones más saludables, resilientes y preparadas para el futuro.



Gimnasio sito en el edificio LK3.

si no disponemos de recursos adecuados para gestionarla. Por ello resulta cada vez más importante dedicar tiempo al cuidado personal, desarrollando hábitos que nos ayuden a preservar nuestra salud y bienestar.

Puede parecer difícil iniciar ese camino cuando el contexto invita a la preocupación o a la inmediatez. Sin embargo, precisamente en esos momentos la valentía y la disciplina se convierten en nuestras mejores aliadas para avanzar paso a paso hacia formas de vida más saludables.

Aunque el autocuidado es una responsabilidad personal, las organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental creando entornos que favorezcan hábitos saludables.

El papel de las organizaciones

Aunque el autocuidado es una responsabilidad personal, las organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental creando entornos que favorezcan hábitos saludables.

Promover la salud y el bienestar en el trabajo contribuye a que las personas se sientan más comprometidas, participativas y vinculadas a su organización. Al mismo tiempo, favorece un mejor clima laboral, incrementa la satisfacción en el trabajo y ayuda a prevenir problemas de salud.

Las empresas que apuestan por la salud de las personas no solo mejoran sus resultados organizativos, sino que contribuyen a construir entornos de trabajo más sostenibles y humanos. —

Luken Beitia
FUTBOLISTA

**“El fútbol tiene un final,
y una vez terminada
esa etapa la vida
tiene que seguir”**



Luken Beitia [Elgoibar, 2004] es defensa central de la Real Sociedad. Acaba de ampliar su contrato con el club hasta 2030 y esta temporada ha retomado el reto de hacerse un hueco en el primer equipo tras el crecimiento de los últimos años en el Sanse.

Al mismo tiempo, estudia Ingeniería en Organización Industrial en Mondragón Unibertsitatea, a través de la vía adaptada para deportistas de élite. Compaginar fútbol y estudios no es fácil, pero, en su caso, ambos ámbitos se nutren mutuamente.

MALEN ILLARRAMENDI

Has renovado con la Real hasta 2030. ¿Qué significa para ti la confianza depositada en ti por el club?

Me da tranquilidad y motivación. Saber que el club confía en mí me demuestra que estoy haciendo las cosas bien, y me da fuerzas para seguir trabajando y mejorando.

¿Qué objetivo te has marcado para esta temporada?

Jugar el mayor número de minutos posible, tanto con el Sanse como con el primer equipo. Lo que quiero es que los entrenadores confíen en mí, y para ello tengo que aprovechar cada oportunidad y demostrar lo que soy capaz de hacer en el campo.

Con el primer equipo has jugado en la Copa y este año también has estado en su dinámica. ¿Cómo vives la experiencia?

Este año estoy desde la pretemporada entrenando con el primer equipo, y estoy más metido en la dinámica diaria. El ascenso del Sanse a Segunda también ha supuesto un salto menor, pero en el primer equipo se nota un mayor nivel de presión y experiencia. Tener jugadores de larga trayectoria en la zona me sirve para aprender mucho.

**“Cuantas más ocasiones tenga,
más podré demostrar lo que soy
capaz de hacer en el campo”**

“Tanto en el fútbol como en la ingeniería la colaboración es fundamental. Cada persona tiene su papel, pero para conseguir los objetivos todas tienen que trabajar en la misma dirección”

Combinar ingeniería y fútbol no debe ser fácil...

No es nada fácil. Las clases y los entrenamientos son muchas veces en el mismo horario y por eso estoy haciendo el grado a mi ritmo. No me matriculo en todas las asignaturas y aprovecho los fines de semana y las tardes para ponerme al día.

Por parte de Mondragon Unibertsitatea, además, recibo una gran ayuda. Mantengo un contacto permanente con el profesorado y me ofrecen flexibilidad para adaptarme a mi situación. Esa cercanía es lo que más valoro.

¿Por qué es importante para ti continuar con tus estudios?

El fútbol tiene un final, y una vez terminada esa etapa la vida tiene que seguir. Por ello, para mí es muy importante tener también una trayectoria académica. Me sirve para crecer como persona y para estar preparado para tener otras oportunidades profesionales en el futuro.

¿El fútbol y la ingeniería tienen similitudes?

Ambos exigen organización, colaboración y análisis. En el fútbol tienes que trabajar en favor del equipo, y en la ingeniería todas las personas tienen que trabajar en la misma dirección para conseguir un objetivo.

La ingeniería, además, me ha enseñado la importancia del orden y de hacer las cosas paso a paso. En el fútbol también hay que tener en cuenta todos los detalles para conseguir los objetivos. —

Preguntas breves

¿Tu momento favorito para entrenar?

Las mañanas.

Música para entrenar: ¿Sí o no?

Entrenando no, pero en el coche siempre.

¿Un podcast?

The Wild Project, de Jordi Wild.

¿Un libro?

Invicto.

¿Una serie de televisión o una película?

Prison Break.

¿Una afición además del fútbol?

El tenis.

¿Verano o invierno?

Verano y calor.

¿El momento favorito del día?

El momento de tomar café con el grupo tras el entrenamiento.

¿Un sueño?

Jugar muchos partidos con la Real y ganar algún título.

2026ko apirilean Realak irabazitako Errege Kopa.



IKASBERRI

UNA NUEVA APUESTA POR LA CANTERA COOPERATIVA

El programa surge de la mano de Otalora y Mondragon Unibertsitatea, y busca reforzar los conocimientos, las capacidades y la implicación de quienes contribuirán al futuro de los proyectos socioempresariales en las cooperativas.

JAVIER MARCOS

La puesta en marcha reciente de la primera edición de IKASberri supone la recuperación de una de las iniciativas formativas con mayor trayectoria dentro del cooperativismo de MONDRAGON. Heredero del programa IKAS, impulsado por Otalora en 1985, el proyecto retoma una experiencia que, hasta su última edición en 2012, contribuyó a la formación de más de un millar de profesionales que posteriormente asumieron responsabilidades de dirección y liderazgo en numerosas cooperativas.

La nueva etapa de IKASberri nace con el objetivo de reforzar la formación cooperativa de las nuevas generaciones, ayudándoles a comprender mejor la realidad socioempresarial de MONDRAGON y los desafíos que afrontan las cooperativas en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

En esta primera edición participan 21 profesionales de distintas cooperativas de la Corporación, que durante tres meses trabajarán aspectos vinculados a la identidad cooperativa, la gobernanza, la estrategia, la intercooperación o la transformación organizativa. Con ello, IKASberri aspira a recoger el testigo de una iniciativa que durante décadas contribuyó a fortalecer la cantera cooperativa y a transmitir los valores que sustentan el proyecto común de MONDRAGON.



Aitzol Loiola, de Mondragon Unibertsitatea, durante la sesión de presentación del nuevo programa.

Más de 1.000 personas formadas

Entre 1985 y 2012, el programa IKAS se convirtió en uno de los principales espacios de formación cooperativa para profesionales con potencial de liderazgo. Más de mil personas pasaron por sus aulas, muchas de las cuales han desempeñado posteriormente responsabilidades directivas y de gestión en las cooperativas de MONDRAGON. La creación de IKASberri busca actualizar aquella experiencia y adaptarla a los retos actuales del cooperativismo. —



IKASberri

Programa para el fomento de la cantera cooperativa

El relevo generacional también se cuida

El futuro del cooperativismo depende también de la capacidad de cada generación para compartir con la siguiente aquello que ha aprendido y construido.

En una misma cooperativa conviven quienes llevan muchos años, casi toda una vida laboral, con mucha experiencia sobre sus espaldas, y quienes acaban de incorporarse, con ganas de aprender. Miradas distintas, conviviendo cada día en el mismo lugar. Es algo natural, diverso y enriquecedor, pero hay que saber cuidarlo. Por eso, hay cooperativas que ya han empezado a hacerse una pregunta muy concreta: ¿cómo gestionar esa convivencia de forma consciente?

En los últimos años, muchas cooperativas están viendo un cambio silencioso: jubilaciones, incorpora-

ciones, relevos. Personas que llevan toda una trayectoria laboral se cruzan cada día con quienes acaban de empezar. Y trae consigo una pregunta que merece la pena hacerse: ¿cómo se transmite, generación tras generación, lo que hace que una cooperativa sea una cooperativa? Nuestro sentido de pertenencia, nuestros valores, nuestro por qué y para qué.

Porque una cooperativa no se sostiene solo con su regulación interna ni con su actividad económica. Se sostiene con algo menos visible: la forma de entender el trabajo en común, la solidaridad, la corresponsabi-

Elkarrekin ikasten, un taller pensado para el relevo generacional.



Quando una generación se marcha sin haber tenido la oportunidad de transmitir ese conocimiento, y la siguiente llega sin recibirlo, existe el riesgo de que parte de ese legado se diluya, aunque la cooperativa siga funcionando con normalidad desde el punto de vista operativo.

lidad, la idea de que las decisiones se toman entre quienes forman parte. Las personas en el centro. Como mejor se aprende es viendo, preguntando, compartiendo espacio con quien ya lo vivió antes. Y cuando una generación se va sin haber tenido ocasión de transmitirlo, y la siguiente llega sin haber tenido ocasión de recibirlo, ese aprendizaje corre el riesgo de perderse en el tránsito, aunque la cooperativa siga funcionando igual de bien en lo operativo.

LagunAro, un proyecto singular

Con el sistema LagunAro pasa algo parecido, y quizá con más motivo todavía, porque es un sistema único: un modelo creado por y para las cooperativas, para sus personas y para dar respuesta a sus necesidades presentes y futuras. Saber qué es el Anticipo de Consumo y el Margen de Solvencia, qué prestaciones tenemos y qué características tiene cada una o quién es el equipo que lo gestiona, no es un dato más: es entender qué, cómo y por qué te protege. Y, sobre todo, quiénes son las personas que están detrás. Cuando ese conocimiento se transmite bien, la persona que se incorpora no llega a un

sistema desconocido, sino a algo que ya siente parte de su cooperativa. Cuando no se transmite, lo que se pierde no es información: es el sentido de pertenencia a algo que se construye entre todas y todos.

Por eso mantener y trasladar esos valores y ese conocimiento es vital. Es la mejor manera de que el cooperativismo no dependa de que quienes lo vivieron sigan ahí para explicarlo, sino de que se lo transmitan a quienes llegan, generación tras generación.

Acciones en marcha

Este año, LagunAro lo está afrontando con diferentes actividades:

- Internamente, con un taller pensado precisamente para trabajar la diversidad generacional dentro del equipo.
- Con las cooperativas, estando en contacto directo, con formaciones y trabajando juntas: como las dos jornadas Aula LagunAro Plan de acogida del 10 y 12 de junio, formación para las personas gestoras recién incorporadas y punto de encuentro para las más veteranas.
- Con las personas mutualistas, a través de formaciones para nuevas personas socias que se realizan a lo largo del año.

Es un reto y una obligación: que crecer y renovarse no signifique perder aquello que nos sostiene como colectivo. —



Foto de familia de los participantes en la última edición del Aula LagunAro.



BEXEN CARDIO CARDIOPROTEGE MADRID CON 2.200 DESFIBRILADORES EN CONTINUO MOVIMIENTO POR LA CIUDAD

Bexen Cardio, cooperativa de MONDRAGON y única entidad fabricante de desfibriladores a nivel estatal, está desarrollando uno de los mayores proyectos móviles de cardioprotección de Europa. La cooperativa ha suministrado e instalado 2.200 desfibriladores en toda la flota de autobuses de la EMT de Madrid, y se encargará también de su mantenimiento durante los próximos cinco años.

MALEN ILLARRAMENDI

Gracias a esta iniciativa, el transporte público de Madrid se ha convertido en una red móvil de cardioprotección. Los desfibriladores circulan a diario por la ciudad junto con los autobuses, acercando la cardioprotección a miles de personas y reduciendo el tiempo necesario para acceder a un dispositivo ante una parada cardiorrespiratoria.

Una red de desfibriladores en movimiento por la ciudad

El proyecto responde a un reto concreto: facilitar el acceso a un desfibrilador en el lugar donde ocurre una emergencia. A diferencia de las instalaciones fijas, los dispositivos integrados en los autobuses de la EMT de Madrid se mueven constantemente por la ciudad, ampliando así de forma notable la cobertura de la cardioprotección.

Los 2.200 equipos Reanibex 100 suministrados por Bexen Cardio ya forman parte de la flota de autobuses municipales. De este modo, el transporte público se ha convertido en un elemento activo más de la cadena de respuesta ante una emergencia cardiovascular.

En estos casos, la rapidez es fundamental. Tener un desfibrilador a mano permite reducir el tiempo que transcurre hasta aplicar la descarga cuando es necesaria, lo cual puede ser decisivo para aumentar las posibilidades de supervivencia.

Tecnología al servicio de las personas

Bexen Cardio ofrece una solución integral en este proyecto: el suministro y la instalación de los dispositivos, las labores de mantenimiento y la monitorización a distancia durante cinco años.

El Reanibex 100 es un desfibrilador externo automatizado (DEA) diseñado para que resulte fácil de usar incluso por personas sin formación sanitaria. El dispositivo guía a quien lo utiliza paso a paso mediante instrucciones de voz, y también ofrece asistencia para realizar la reanimación cardiopulmonar (RCP).

La solución tecnológica desarrollada por Bexen Cardio cuenta, además, con conectividad y monitorización a distancia. Esto permite conocer en todo momento el





estado operativo de los desfibriladores instalados en los autobuses y detectar rápidamente cualquier posible incidencia.

“Para quienes formamos parte de Bexen Cardio supone un gran orgullo participar en un proyecto que acerca la cardioprotección al día a día de miles de personas”, ha señalado Digna González, directora general de Bexen Cardio. Según sus palabras, el proyecto permite ofrecer una solución adaptada a las necesidades de la EMT de Madrid, y “cuando cada minuto cuenta, la tecnología puede ayudar a salvar vidas”.

Presencia de MONDRAGON

El acto de presentación del proyecto, celebrado el 15 de julio, estuvo presidido por el alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida, acompañado por el delegado de Urbanismo, Medio Ambiente y Movilidad, Borja Carabante, y el consejero delegado de EMT Madrid, Alfonso Sánchez. En representación de MONDRAGON asistieron el vicepresidente, Javier Amézaga, y el director de Relaciones Institucionales, Ramón Gómez Ugalde; así como la directora general de Bexen Cardio, Digna González.

Amézaga destacó que **“MONDRAGON desarrolla tecnología avanzada al servicio de las personas, generando impacto positivo en la sociedad”**, y señaló que iniciativas como esta reflejan la capacidad de las cooperativas para responder a necesidades reales mediante soluciones innovadoras. Asimismo, puso en valor la contribución de Bexen Cardio al refuerzo de la cardioprotección de Madrid a través de su transporte público y felicitó al Ayuntamiento por impulsar “una iniciativa pionera que ayudará a salvar vidas”. —

24 horas al día, los 365 días del año

Uno de los elementos distintivos del proyecto es la capacidad de supervisar el estado de los dispositivos de forma continua. Los 2.200 desfibriladores están conectados a una plataforma de monitorización, lo que permite realizar un seguimiento permanente de su funcionamiento.

Esta vigilancia ininterrumpida posibilita identificar y gestionar las incidencias que puedan surgir, y contribuye a garantizar que los equipos estén disponibles y en condiciones óptimas de funcionamiento cuando se necesiten.

Al aunar desfibriladores móviles, conectividad y mantenimiento especializado, el proyecto va más allá del mero suministro de dispositivos: es una solución integral de cardioprotección diseñada para que los equipos estén cerca de la población mientras la flota realiza su actividad diaria, manteniéndose operativos a lo largo del tiempo.

MONDRAGON: tecnología con impacto social

Asimismo, el proyecto demuestra la capacidad de las cooperativas de MONDRAGON para desarrollar soluciones tecnológicas que respondan a las verdaderas necesidades de la sociedad.



De izquierda a derecha: Ramón Gómez, Digna González, José Luis Martínez-Almeida, Javier Amézaga, Alfonso Sánchez y Borja Carabante.

Ainara Udaondo

Directora del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI de Mondragon Unibertsitatea



COMPAÑEROS DE VIAJE EN LA SIEMBRA

Hace dos décadas comenzamos a desarrollar e implementar la educación cooperativa desde el Instituto de Estudios Cooperativos LANKI de Mondragon Unibertsitatea. Hemos pasado muchas horas en ese desempeño, hemos compartido un sinfín de sesiones de formación con miles y miles de cooperativistas. Muchas y muchos nos conocéis por ello. Hoy, desde la perspectiva que aporta la práctica de lo andado, nos gustaría compartir con vosotros algunas reflexiones.

Vivimos el florecimiento del concepto cooperativo. El contexto en el que iniciamos los programas de educación primaria cooperativa era muy diferente. La elaboración de temas cooperativos producía contrariedad en muchos y escepticismo en algunos. En ese contexto empezamos con la convicción de que no sólo era posible, sino muy necesario. Y nos satisface ver cómo hemos dado la vuelta a aquellas convicciones. 20 años después podemos afirmar con orgullo que alimentar la identidad cooperativa es uno de los ejes de la política socio-empresarial colectiva y que contamos con una sólida oferta de educación cooperativa.

La educación cooperativa es atractiva y genera un impacto positivo. Hemos oído muchas veces que la educación cooperativa corre el riesgo de adoctrinar. Nada más comenzar con la formación cooperativa, nos dimos cuenta de que, efectivamente, era posible trabajar los temas cooperativos de una manera atractiva; que somos capaces de llegar a las nuevas generaciones; y, más aún, que es una fuente importante de adhesión y orgullo. Esa es notablemente la mirada

que se recibe de las sesiones. Hay que acertar en los mensajes, en los modos, y adaptarse a los tiempos, pero la fuerza de atracción que tiene nuestro diferencial cooperativo es muy grande.

La importancia de alimentar las diferentes capas de la cooperativa. Por el camino hemos aprendido que una estrategia eficaz de educación cooperativa debe impregnar a toda la organización. Que necesitamos propuestas variadas para los diferentes momentos societarios y para todo tipo de destinatarios. Tenemos que llegar a todas las personas: a los miembros de los órganos sociales, a los responsables a nivel ejecutivo, a las nuevas personas socias, y a todos los colectivos socios-trabajadores. Hay que crear programas y propuestas adecuadas para cada tipo de destinatario y articularlas

coherentemente. La estrategia de la educación cooperativa tiene que contar con una mirada a largo plazo: necesitamos un siri-miri cooperativo permanente para seguir creando cantera cooperativa para el futuro.

Sistemática e integrada en la gestión. Para construir proyectos socio-empresariales cooperativos sólidos y atractivos es imprescindible alimentar la identidad cooperativa. Y una de nuestras palancas importantes para incidir en este camino es la educación cooperativa. Tenemos que ser exigentes también en este tema. Como cualquier estrategia empresarial, precisa de medios, e integrados en la gestión de nuestras cooperativas debemos administrarlos de forma sistemática. Sin apuesta firme, no hay resultados significativos.

“El camino recorrido hasta hoy ha sido fructífero. También de cara al futuro, tengamos el coraje de seguir reinventándonos, de crear y de innovar. Y para seguir fortaleciendo nuestro diferencial cooperativo sin complejos”

En conexión con la realidad cooperativa. No, no hablamos de pájaros y flores. Trabajamos temas centrales para nuestras cooperativas. Tenemos claro que las propuestas de educación cooperativa deben responder a los retos y oportunidades que viven nuestras cooperativas, ofrecer la oportunidad de profundizar en nuestro carácter, y ser la palanca para reforzar nuestra práctica empresarial. Para ello, es imprescindible hacer una oferta de calidad, alimentar la investigación con la mirada, y desarrollarla en permanente conexión con la realidad.

Colaboración entre los diferentes agentes del ecosistema. La estrategia de educación cooperativa grupal se ha construido a partir de las fibras que contiene nuestro ecosistema. Se ha diseñado y difundido bajo el liderazgo del centro corporativo (Otalora), se han utilizado la mirada investigadora y las capacidades pedagógicas de los agentes universitarios y se ha desarrollado en contacto directo con las cooperativas. Una vez más, se pone de manifiesto el valor que tiene la articulación adecuada y complementaria de nuestro ecosistema cooperativo.

Ambición y valentía para nuevos retos

El camino recorrido hasta hoy ha sido fructífero. También de cara al futuro, tengamos el coraje de seguir reinventándonos, de crear y de innovar. Y para seguir fortaleciendo nuestro diferencial cooperativo sin complejos. —



DE ERREZIL AL MUNDO, JUNTOS

Domusa nace de la unión de los apellidos Domínguez y Usabiaga. Proyecto empresarial de Teófilo y Josefina. En 1976 se puso en marcha en Azpeitia, en 1999 se convirtió en cooperativa y desde entonces trabaja bajo el paraguas de MONDRAGON. Hoy es una empresa sólida, con un crecimiento espectacular en mercados y productos. Tras 50 años de recorrido de éxito, Domusa-Teknik se ha convertido en un proyecto cooperativo prometedor. El 19 de septiembre se celebró el Día de las familias para celebrar el pasado, el presente y el futuro. Más de 400 personas se reunieron en Errezil para celebrar los 50 años recorridos y brindar por el futuro. La actriz Erika Olaizola presentó el acto central; no faltaron los reconocimientos, los vídeos históricos y las palabras del presidente. Introdujeron en la cápsula del tiempo un trocito del presente, para que cuando dentro de 25 años el colectivo de Domusa lo abra, sepan que en 2026 se celebró una historia de éxito. Zorionak Domusa-Teknik! —



José Félix

División de Construcción de MONDRAGON



NOTAS SOBRE EL PROBLEMA DE LA VIVIENDA

La vivienda se ha convertido en una de las principales preocupaciones de la ciudadanía.

Para intentar enmarcar el problema, es preciso destacar algunas de las características de este:

- Falta de suelo con el desarrollo de planeamiento necesario para poder promover viviendas en obra nueva.
- Una demanda en alza muy superior a la oferta, y una demanda con grado de urgencia.
- Un producto, construcción de vivienda, con un periodo de maduración (ejecución) a medio o largo plazo.
- Unas tramitaciones administrativas largas y complejas.

Todo ello enmarcado en un derecho constitucional, que ciertos partidos y colectivos se encargan de recordarlo con insistencia, reflejado en el artículo 47 de la Constitución: "Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada". El mismo artículo también dice que los poderes públicos son los encargados de hacer efectivo este derecho. Al respecto parece claro que las administraciones deben hacerse con un parque público de vivienda, para poner a disposición de la ciudadanía en régimen de alquiler, cuestión esta última en la que por fin parece haber un acuerdo entre todos los agentes. El debate que no se ha abierto o querido abrir a la fecha es el que

corresponde con la dimensión de ese parque público, y las condiciones de adjudicación, especialmente las referentes al acceso y salida de este. En un bien escaso como es la vivienda es imprescindible regular las condiciones de acceso y de abandono.

Alternativas varias

La urgencia en poner vivienda en el mercado, la situación del suelo y la maduración del producto, obligan a activar todas las posibles vías de acceso:

- Calificar suelo simplificando los procesos administrativos.
- Colaboración público-privada dirigida a la puesta en marcha del mayor número de proyectos, por ejemplo con instrumentos como el Fondo Social de la Vivienda.
- Acceso por parte de la Administración a viviendas de segundas transmisiones, mediante la aplicación del derecho de tanteo o retracto. Adaptar la legislación al efecto.

- Adaptar las normativas u ordenanzas municipales para posibilitar de manera inmediata los cambios de uso de suelo en locales comerciales para transformarlos en viviendas.
- Facilitar la modificación mediante la segregación de grandes viviendas en un mayor número de viviendas, incluso utilizando el modelo de vivienda colaborativa (co-housing).

Asimismo, la industrialización de los procesos productivos en la construcción es una asignatura pendiente, y sobre el que hay que esforzarse, puesto que permitiría reducir los plazos de construcción, y aminorar el problema de la falta de mano de obra en el sector.

Cooperativas de cesión de uso

Desde una perspectiva cooperativa, merece una mención especial el modelo de promoción de viviendas en régimen cooperativo mediante la fórmula de la cesión del

“La industrialización de los procesos productivos en la construcción es una asignatura pendiente”

“El problema de la vivienda exige más oferta, más agilidad, más colaboración y más capacidad para innovar”

derecho de uso. Una cooperativa constituida por unos socios promotores accede al suelo mediante la fórmula de compra o de cesión de derecho de superficie de un terreno por un tiempo (periodo de cesión no superior a 99 años). La cooperativa promueve, gestiona y mantiene las viviendas durante toda la existencia de estas. Los socios realizan una aportación inicial, adquisición del derecho de uso de la vivienda, y una cuota mensual para el mantenimiento de los gastos de gestión, recuperando la aportación cuando abandonan el proyecto y se traslada el derecho de uso a un nuevo cooperativista. Así, la vivienda deja de ser un bien especulativo para convertirse en un servicio orientado a satisfacer una necesidad. Se trata de una fórmula que ya se está aplicando con éxito en Cataluña.

Ninguna de estas medidas resolverá por sí sola el problema. Pero la vivienda exige precisamente eso: más oferta, más agilidad, más colaboración y más capacidad para innovar. —

LA ECONOMÍA SOCIAL SE CITA EN DONOSTIA EN EL II FORO ASETT

El Kursaal de Donostia-San Sebastián acogerá los días 11, 12 y 13 de noviembre la segunda edición del Foro ASETT, un encuentro internacional que pondrá el foco en las respuestas que la economía social ya está ofreciendo ante los grandes retos económicos y sociales. Brasil será el país invitado de esta edición.



ASETT quiere dar un paso de la reflexión a la práctica. El encuentro analizará la contribución de la economía social ante desafíos como la competitividad y la innovación, con el objetivo de transformar el conocimiento y las experiencias compartidas en nuevos proyectos y alianzas. El foro cuenta con la colaboración de la OCDE y la Coalición Local2030 de Naciones Unidas.

La cita tendrá una marcada dimensión internacional. Brasil asumirá el protagonismo como país invitado, con presencia de representantes de su Gobierno y de organizaciones vinculadas a la economía social y solidaria. Junto a la delegación brasileña, por Donostia pasarán representantes de instituciones, empresas y organizaciones de la economía social de diferentes países.

MONDRAGON tendrá también una presencia destacada en el programa. Entre los participantes figuran Arturo Alvarado, rector de Universidad Mondragón México; Itsaso Erretolaza, directora de Mundukide; Adolfo Plaza, presidente de Laboral Kutxa; Alberto Merino, consultor sénior de LKS Next; y el propio Iñigo Albizuri, director de Relaciones Públicas Globales de MONDRAGON y director general de ASETT. —

Más información



A través de la intercooperación, la plataforma **MONDRAGON People Mexiko** quiere unificar los procesos de atracción y selección de talento, así como reforzar el posicionamiento empleador de las filiales. **AMAIA ZUBIZARRETA**

MONDRAGON People Mexiko

Estrategia compartida para la atracción de talento

Amaia Zubizarreta

El mercado laboral mexicano plantea nuevos retos a las empresas para atraer y retener talento. En este contexto nace *MONDRAGON People México*, una plataforma compartida de captación de talento desarrollada en el marco de la intercooperación estratégica de MONDRAGON en México.

El objetivo de la iniciativa es aglutinar en un único espacio las ofertas de empleo que generan las filiales, reforzar la marca de empleador de MONDRAGON y facilitar los procesos de selección y contratación.

De una necesidad compartida a una oportunidad de colaboración

El punto de partida del proyecto fue el primer Foro MONDRAGON México, celebrado en octubre de 2025. En él, las filiales identificaron dificultades para encontrar perfiles concretos y escasez de profesionales con experiencia.

Los análisis realizados a principios de 2026 ratificaron esta situación y precisaron varias áreas de mejora: la digitalización de los procesos de selección, el uso de herramientas ATS y el desarrollo de canales digitales de empleo.

Todo el recorrido del talento, a través de una estrategia compartida

La plataforma *MONDRAGON People Mexiko* contempla todo el recorrido del talento: incrementar la visibilidad de MONDRAGON, desarrollar una propuesta atractiva de valor como empleador, difundir las ofertas de empleo y mejorar los procesos de selección y contratación.

Para ello, utilizaremos campañas de comunicación, redes sociales, canales digitales y herramientas compartidas. El objetivo no es solo publicar ofertas de trabajo, sino construir un ecosistema unificado de atracción de talento, respondiendo a las necesidades de cada filial.

Primeros pasos hacia un rumbo compartido

Actualmente, ocho de las quince filiales presentes en México se han sumado a la iniciativa. Es un primer paso, pero demuestra una base firme para la colaboración.

El rumbo es claro: para reforzar la competitividad en el mercado del talento, se combina la colaboración estratégica con las necesidades específicas de cada empresa. *MONDRAGON People Mexiko* ofrece el primer paso para explorar este camino.

Para entender mejor el contexto global del proyecto *MONDRAGON People México*, **Arturo Alvarado, delegado de MONDRAGON en México**, explica cuáles son las principales necesidades de talento de las filiales, los retos del mercado laboral mexicano y las oportunidades que ofrece la intercooperación para reforzar la capacidad de las empresas de atraer y retener talento.



¿Cuáles son actualmente las principales necesidades de talento de las filiales de MONDRAGON en México? ¿Qué perfiles presentan mayores dificultades de captación y retención?

De acuerdo con la última encuesta que hemos realizado entre las filiales, los perfiles operativos -lo que aquí denominamos técnicos, con formación profesional o similar- son los que presentan mayores dificultades de captación, capacitación y retención en el mercado mexicano.

Hay que tener en cuenta que México cuenta con un salario mínimo creciente y una tasa de desempleo inferior al 5%, lo que genera una elevada movilidad del talento, en un contexto de crecimiento tanto de la oferta como de la demanda de profesionales.

¿Cómo describirías actualmente el ecosistema del talento y el empleo en México? ¿Qué retos plantea para las filiales de MONDRAGON?

Estamos en un ecosistema muy competitivo, en el que debemos transmitir con claridad por qué somos un empleador atractivo y cómo trabajamos para atraer y retener al talento.

Las expectativas de las nuevas generaciones han cambiado. Ya no se trata necesariamente de permanecer en una misma empresa durante toda la vida profesional, sino de acceder a experiencias diversas, contar con oportunidades de movilidad y desarrollo, y encontrar un propósito y un sentido a la actividad laboral.

En este contexto, creo que, aunque en México no contamos con la figura jurídica de la cooperativa, nuestro ADN se refleja en el cuidado de las personas y del medio ambiente, así como en la voluntad de desarrollar proyectos de largo plazo que pongan a las personas en el centro.

¿Qué expectativas tenéis respecto al proyecto *MONDRAGON People México*? ¿Cómo puede contribuir la intercooperación a reforzar la capacidad de las filiales para atraer y gestionar el talento?

Este proyecto nace de una necesidad explícita de las empresas de MONDRAGON en México y, al mismo tiempo, contribuye positivamente a muchos de nuestros objetivos de intercooperación.

Por un lado, nos permite posicionar a MONDRAGON como un empleador relevante en el contexto industrial mexicano, con un volumen significativo de colaboradores y una marca empleadora con elementos comunes.

Por otro, aspiramos a que, al igual que ocurre en Euskadi, *MONDRAGON People México* se convierta con el tiempo en una de las tres principales fuentes de reclutamiento de talento para nuestras filiales. Queremos atraer a personas que se identifiquen con el tipo de empresa que somos: una empresa humana, responsable y con una visión de largo plazo.

Nuestra aspiración es que *MONDRAGON People México* se convierta en una fuente de reclutamiento de talento de largo recorrido para nuestras filiales. Personas que hayan decidido formar parte de MONDRAGON por sus valores y prácticas, y que, junto con un esquema retributivo competitivo, encuentren razones para desarrollar aquí su trayectoria profesional y contribuir a nuestros proyectos. ■

EL ESPACIO ARIZMENDIARRIETA ABRE SUS PUERTAS EN OTALORA

Al cumplirse 50 años del fallecimiento del promotor de la Experiencia Cooperativa de Arrasate, el nuevo espacio acondicionado en Otalora ofrece la oportunidad de conocer la vida, el pensamiento y el legado de plena actualidad de Arizmendiarieta.

MALEN ILLARRAMENDI

Este nuevo espacio, que lleva el nombre de Arizmendiarieta, profundiza en el pensamiento del sacerdote nacido en Markina (Bizkaia) y subraya con gran claridad una idea: aquellas bases utópicas del proyecto iniciado hace unos 70 años para construir una sociedad cohesionada continúan vivas, ya que la sociedad actual sigue enfrentándose a preocupaciones y retos muy similares a los de aquella época, como la educación, la conciliación, la mujer y el ámbito laboral, la innovación o el euskera. Y, cómo no, la fuerza de la cooperación, el pilar principal de su legado.

En junio se inauguró en Otalora (Aozaratza, Aretxabaleta) el nuevo espacio creado en homenaje a Jose Maria Arizmendiarieta (Markina, 1915 – Arrasate, 1976). En el acto de presentación, además de Jesus Mari Arizmendiarieta, sobrino y representante de la familia, partici-

pó una amplia representación de instituciones públicas, con figuras como Eider Mendoza, diputada general de Gipuzkoa; Gari Iturbe, alcalde de Aretxabaleta; Maider Morras, alcaldesa de Arrasate; e Iratxe Lasa, alcaldesa de Markina-Xemein. En nombre de MONDRAGON, asistieron el presidente de la Corporación, Pello Rodríguez, y la presidenta del Congreso de MONDRAGON, Leire Mugurza. En representación de Konfekoop acudió su presidenta, Rosa Lavín, acompañada por el director general, Mikel Larrea; y también asistió Patxi Olabarria, del Consejo de Cooperativas, entre otras personas invitadas.

Vídeo resumen
del acto de
presentación





Arizmendiarieta de cerca

El nuevo recinto cuenta con diversas secciones diseñadas para comprender la figura de Arizmendiarieta de forma integral. En él se recogen los datos más significativos de su vida y los principales hitos de su fructífera trayectoria: desde su nacimiento en Markina en 1915 hasta su fallecimiento en 1976, destacó como pensador práctico y persona de gran visión, e impulsó la transformación social con la educación, el trabajo y la solidaridad como ejes centrales. A lo largo de su recorrido, también se pueden repasar acontecimientos memorables como su llegada a Arrasate y el trabajo realizado con la juventud, la creación de la Escuela Profesional o la promoción de las primeras cooperativas.

Asimismo, el espacio recoge las bases de su pensamiento, abordando conceptos como la cohesión social, la educación, las finanzas éticas, la innovación, la formación dual y la situación de la mujer y el empleo; todos ellos fundamentados en la solidaridad práctica y la igualdad de oportunidades. Tal y como defendía Arizmendiarieta, el camino para construir una sociedad más justa pasaba por la cooperación y la socialización del conocimiento, ideas que hoy en día mantienen su plena vigencia.

Visitas y contenidos

Por otra parte, el propio espacio recoge una recopilación de audiovisuales breves realizados hasta la fecha sobre José María Arizmendiarieta. Además, una vitrina expone diversos objetos personales originales y documentos que reflejan su labor, constituyendo un testimonio directo de su vida.

Por último, este espacio pone también a disposición de los visitantes los libros publicados a lo largo de los años sobre el pensamiento de Arizmendiarieta, con el fin de que las personas interesadas puedan profundizar en él.

Todas las visitas a Arizmendiarieta Gunea serán gestionadas por el equipo de Difusión de la Corporación MONDRAGON y es necesario solicitar cita previa para poder acudir. Por el momento, se dará prioridad a las solicitudes procedentes de las cooperativas y los demás visitantes podrán aprovechar las visitas guiadas mensuales para conocer Arizmendiarieta Gunea. —

¡Visítanos!





EDUCACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD: CONOCIMIENTO Y NUEVAS COMPETENCIAS

Curso sobre el certificado ISO 14001.

La educación, desde sus orígenes, ha sido uno de los pilares básicos de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON; el motor que ha permitido transformar a las personas, las empresas y la sociedad. **IBON ANTERO**

En la actualidad, los retos de la sostenibilidad requieren la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades para responder a los requerimientos de la sociedad, clientes y mercados, desarrollar nuevas tecnologías y oportunidades de negocio, adaptarse a las nuevas normativas e incluso gestionar la creciente diversidad de personas que tenemos en las cooperativas. A lo largo del año 2026, diversas iniciativas se han orientado a reforzar este conocimiento para desarrollar en las cooperativas capacidades para responder a los retos del futuro.

Programa formativo ESG

Se ha desarrollado un programa cuyo objetivo es ofrecer un conocimiento global y compartido sobre sostenibilidad (ESG): por qué es importante la sostenibilidad, cómo incorporarla a la estrategia de negocio, qué exigen las normativas y los mercados, y cómo relacionarla con nuestra propuesta de valor, con un lenguaje común que sea entendido por todas las instituciones. También se ha desarrollado formación para mejorar en ratings como Ecovadis, que cada vez demandan más clientes. Programa dirigido a direcciones, consejos rectores o responsables de diferentes departamentos (con módulos diferentes: ventas, finanzas, producto, compras y sostenibilidad). Durante el año 2026, 255 personas de un total de 17 cooperativas han participado en este tipo de iniciativas.

Programa formativo en materia de medio ambiente y descarbonización

En los últimos años se han desarrollado numerosas iniciativas formativas dirigidas a reforzar el conocimiento y las capacidades técnicas en materia de medio ambiente y descarbonización. En concreto, este año se han trabajado nuevas normativas medioambientales y nuevos requerimientos del mercado, como la normativa de envases y residuos de envases PPWR, la actualización de la certificación ISO 14001, los beneficios que ofrece la Lista Vasca de Tecnologías Limpias o el análisis del ciclo de vida del producto.

Estas formaciones se han dirigido no sólo a los responsables de medio ambiente y sostenibilidad, sino también a profesionales de la producción, calidad, productos, compras, I+D y otras áreas, para abordar los retos ambientales desde una perspectiva transversal y difundir el conocimiento a toda la organización. A lo largo de 2026, un total de 139 personas de 38 cooperativas han participado en este tipo de iniciativas.

Programa de formación para compras sostenibles

Los departamentos de compras, a través del proyecto Hazi de Ategi, están recibiendo formación continuada en los últimos años. El objetivo es analizar cómo integrar los criterios ESG en la selección de proveedores por parte del grupo de compras y avanzar en la evaluación



Formación en Ausolan.

y gestión de proveedores de sostenibilidad, previniendo regulaciones y riesgos de mercado. Son formaciones dirigidas también a los responsables de compras, técnicos y, en algunos casos, proveedores de 24 cooperativas, y abordan temas tan diversos como la huella de carbono del producto o material, la huella de carbono de los proveedores y la evaluación de ESG, CBAM (normativa para ajustar el límite de carbono), logística, materias primas...

Programa de formación para la igualdad de género

A través de la comunidad de prácticas en igualdad de género, se han desarrollado diferentes acciones formativas en temas como cultura, corresponsabilidad, comunicación inclusiva, registro retributivo, plan LGTBI, gestión del acoso sexual y por razón de sexo, atención y apoyo a víctimas de violencia de género, tendencias inconscientes (en procesos de selección, evaluación y promoción), metodología de valoración de puestos de trabajo... Son acciones dirigidas a directivos, responsables y personal técnico de los departamentos de personal, así como a las personas de las comisiones de igualdad. A lo largo de 2026, un total de 251 personas de 23 cooperativas han participado en este tipo de iniciativas.

Programa de formación para la diversidad e inclusión

Para impulsar la cohesión social y la igualdad social, en los últimos dos años se han puesto en marcha nuevas líneas de trabajo que abordan conjuntamente los retos de la pobreza, la exclusión y el cambio demográfico. Por un lado, los procedimientos integrados de inserción; el de-

sarrollo de las competencias transversales y digitales y que ofrezcan acompañamiento psicosocial. 9 cooperativas y 74 personas han participado en las acciones formativas realizadas en 2026. Por otro lado, la prevención del fracaso escolar; se ha puesto en marcha, junto con el Ayuntamiento de Arrasate, una iniciativa para reforzar las competencias lingüísticas y las bases académicas de más de 60 alumnos y alumnas en situación de vulnerabilidad. A esta iniciativa se han sumado personas voluntarias, euskaltegis, diversos centros educativos y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragón Unibertsitatea. Esta última es la que coordina el proyecto y moviliza a los agentes de la comunidad.

Euskera: programas mantenidos durante años

Cuando hablamos de euskera no hablamos de un nuevo programa de formación. Tenemos Planes de Euskera con más de dos décadas de existencia en muchas cooperativas y se han puesto en marcha iniciativas muy variadas durante todos estos años. En Euskadi, el 1% de las empresas dispone de un plan de euskera, frente al 66% entre las empresas de MONDRAGON. Por ello, el uso del euskera entre los trabajadores ha crecido considerablemente, se han producido grandes avances en la normalización del euskera y, además, han sido instrumentos de gran valor para mejorar el ambiente social y fortalecer la identidad del grupo. Sin embargo, tenemos nuevos retos para adaptar el euskera, signo de nuestra identidad, a los nuevos tiempos: cambio del mapa demográfico, avanzar en las tecnologías lingüísticas... Tenemos que acercar a las nuevas generaciones desde el orgullo o las emociones al largo proceso de aprender y trabajar en euskera.

Mirando al futuro

Si vamos a dar pasos en pro de la sostenibilidad, estos tendrán que basarse en las personas. Aunque las infraestructuras, la tecnología y la financiación sean críticas,

no son suficientes en sí mismas. La eficacia a largo plazo vendrá determinada por el impulso que se dé a las personas formadas, las organizaciones abiertas y a los ecosistemas de conocimiento locales avanzados. Esta ha sido y será una de las características de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON cara al futuro. ■



Las recientes elecciones en Colombia y sus consecuencias

José Luis Lejardi, miembro de Mundukide desplazado en Colombia.

El pasado 7 de agosto, Colombia vivió un punto de inflexión político. Tras unas elecciones donde la diferencia apenas superó los 250.000 votos, Abelardo de la Espriella asumió la presidencia tras derrotar a Iván Cepeda del Pacto Histórico. Este hecho representa el capítulo más reciente de la transición hacia gobiernos populistas de derecha en América sobre todo en gobiernos de carácter presidencialista, seguramente donde mejor arraigan esos populismos.

Este giro es parte de un proceso pendular regional de más de una década. La primera ola hacia la derecha se inició en 2015 con Mauricio Macri en Argentina y el impeachment a Dilma Rousseff en Brasil en 2016, que abrió camino a Jair Bolsonaro en 2018. En ese periodo, la región vivió además el viraje en diferentes formas de Ecuador, Chile, Colombia, Uruguay, Guatemala y Nayib Bukele en El Salvador, este último junto a Bolsonaro y Trump como ejemplos del nuevo populismo.

La llegada de la pandemia en 2020 catalizó un descontento social con movilizaciones que hizo oscilar el péndulo en el otro sentido. Emergieron gobiernos progresistas en Bolivia, Chile, Honduras y Perú. Finalmente llegó el retorno de Lula da Silva en Brasil tras un proceso político y judicial y la llegada de Gustavo Petro en Colombia como primer mandatario de izquierdas en su historia.

Hoy, el panorama ha vuelto a cambiar todavía más hacia derechas populistas, movimiento iniciado en 2023 con Milei en Argentina, Noboa en Ecuador y Peña en Paraguay. El avance continuó en Panamá, Chile, Bolivia, el regreso de Donald Trump en EE. UU. y la intervención militar en Venezuela que dejó a Delcy Rodríguez como presidenta interina. Con el triunfo de Keiko Fujimori en Perú y de la Espriella en Colombia, el mapa latinoamericano es casi un bloque monocolor exceptuando a Claudia Sheinbaum en México y a Lula en Brasil pendiente en unas semanas del próximo embate con Flávio, hijo de Jair Bolsonaro.

El cambio en Colombia es simbólico. Pese a conquistas como reducir la inflación a la mitad, mitigar la pobreza y duplicar el salario mínimo. Formalizar más de un millón de hectáreas en materia agraria, triplicar la cobertura pensional para adultos mayores y blindar el 42% del territorio nacional —incluida la Amazonía—

contra la minería y el petróleo, Petro y Cepeda como líderes en el Pacto Histórico no lograron movilizar lo suficiente a sus bases en las elecciones.

Un mes y medio después de la posesión del nuevo mandatario, el contraste institucional es radical. Con 200 decretos relámpago, la administración inició el desmantelamiento de las garantías previas. Esto redujo en un 90% los recursos para colectivos indígenas, afrodescendientes y campesinos, paralizó los programas culturales y de educación, y comenzó a derogar la protección de Páramos como el de Santurbán.

La retórica de *mano dura* reactivó la tensión en el conflicto armado. El anuncio de suspender las mesas de paz anteriormente abiertas y limitar el sistema de Justicia Especial para la Paz que, junto al aumento de la presión militar, desató enfrentamientos que dispararon los confinamientos y desplazamientos forzados. Ya en el pasado, esa política fracasó en un país donde ahora los grupos armados tienen más de 28.000 efectivos dispersos en más de 500 municipios y en 30 de sus 32 departamentos. Y en ese caminar, son los ciudadanos sobre todo en lo rural los que viven literalmente entre dos o más fuegos. En lo internacional, el giro es absoluto: alineamiento con Israel, traslado de la embajada a Jerusalén y retiro del apoyo a la demanda por genocidio de Sudáfrica ante la Corte Internacional de Justicia.

En su propuesta de apoyar la minería y el fracking plantea revisar el derecho a la consulta previa de comunidades étnicas lo que llevará a grandes riesgos ambientales en páramos y reservas. Propone un presupuesto en 2027 de 635 billones de pesos (547 en 2026) eliminando impuestos al patrimonio, recortando inversiones e incrementando el gasto de funcionamiento y deuda, todo esto con una reconstrucción pendiente por el terremoto de agosto. Se alertan privatizaciones por el nombramiento de estrategias de su campaña en la cúpula de Ecopetrol, mientras crecen las presiones políticas y jurídicas contra la oposición y se proponen cambiar los protocolos policiales ante protestas estudiantiles.

La Fundación Mundukide actúa en estos momentos en Latinoamérica en Brasil, Ecuador y Colombia, trabajando en procesos de desarrollo socioeconómico con movimientos y plataformas sociales líderes como el del Movimiento Sin Tierra en Brasil o en Colombia con los Recicladores de Oficio o las Mujeres Indígenas Pastos.

En este corto periodo en Colombia, estos colectivos están pasando de la incertidumbre y miedo por el cambio de gobierno a la certeza de vivir un periodo de retroceso en las conquistas sociales asumiendo una estrategia de resistencia, que seguramente anuncia acciones de desobediencia civil pacífica y la no cooperación.

Con el triunfo de Keiko Fujimori en Perú y de la Espriella en Colombia, el mapa latinoamericano es casi un bloque monocolor exceptuando a Claudia Sheinbaum en México y a Lula en Brasil pendiente en unas semanas del próximo embate con Flavio, hijo de Jair Bolsonaro.

Como ocurrió en periodos anteriores, serán las contradicciones internas que generan estos gobiernos populistas con la derecha tradicional y el capital, y sobre todo la movilización social, las que abran opciones de futuros cambios. No obstante, este contexto incluye nuevas variables como la intervención militar de Estados Unidos o la debacle de la Cooperación Internacional, que antes podía apoyar a estos colectivos.

Con esta situación, si cabe, es todavía más importante mantener la acción de Mundukide. Nos toca revisar nuestros procesos para garantizar el mantenimiento de nuestras actividades garantizando al mismo tiempo la seguridad de todas las personas con las que trabajamos y buscar nuevas formas para resistir en nuestros procesos de desarrollo socioeconómico.

En esa resistencia, adquiere gran valor la acción de la sociedad vasca en su conjunto, pero especialmente la del mundo del trabajo cooperativo, ampliamente reconocido en nuestro ámbito de acción y que tiene como uno de sus principios la Solidaridad Universal. Los principios son nuestra guía, pero para no ser abstractos, debemos alimentarlos continuamente a través de acciones concretas. Que lo hagamos o no en los próximos años determinará seguramente nuestra identidad y a lo mejor nuestro propio devenir. —



José Luís Lejardi, junto a la directora de Mundukide, Itsaso Erretolatza; y Ana Ramos, miembro de Mundukide desplazada en Mozambique, en la reunión bianual que Mundukide realiza para impulsar sus proyectos estratégicos.

MENOS COCHES

MÁS CALLES

LA NATURALEZA MÁS CERCA

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

ESE ES EL PUNTO DE PARTIDA DE PLAZABIZI

PLAZABIZI

Repensando la movilidad, construyendo comunidad

De izquierda a derecha: Josu Urkiola (MGEP), Agurtzane Loidi (Fundación Gizabidea) y Amaia Andueza (MGEP).

Hablar de movilidad en Debagoiena no es solo hablar de coches o autobuses. También estamos hablando de espacio público, salud, relaciones y calidad de vida. De esa idea nace Plazabizi, una iniciativa impulsada por la Fundación Gizabidea, Mondragon Unibertsitatea, Arizmendi Ikastola y las cooperativas de Olandixo dentro de la estrategia Debagoiena 2030. El objetivo es claro: hacer que los barrios y pueblos sean más habitables, seguros, inclusivos y sostenibles. **MALEN ILLARRAMENDI**

Plazabizi entiende la movilidad desde una perspectiva amplia. Tan importante como fomentar el ir a pie, el uso de la bicicleta o el transporte público es recuperar los espacios públicos para las personas, reforzar el vínculo con la naturaleza y fortalecer las relaciones entre la ciudadanía. No es un proyecto de infraestructuras; es un proceso de transformación que se construye en colaboración con los ciudadanos y las instituciones.

¿Por qué Arimazubi?

Plazabizi ha puesto el foco en la zona de Arimazubi de Arrasate, y no por casualidad. Cada día unas 3.000 personas realizan desplazamientos de ida y vuelta a este lugar: a Mondragon Uni-

bertsitatea, a las cooperativas del entorno, a las instalaciones deportivas o a los centros escolares. Es una zona de alta intensidad de movilidad, pero también un laboratorio urbano que ofrece grandes oportunidades.

El objetivo no es transformar todo el barrio de arriba abajo, sino probar nuevas soluciones, aprender y tomar las decisiones del futuro basándose en datos. Por ello, las administraciones públicas, empresas, centros educativos, agentes sociales y ciudadanos han impulsado este proyecto de forma conjunta y colaborativa para dar una respuesta eficaz a este problema complejo.

Hoy en día, el uso del coche no es consecuencia del factor económico, sino de la comodidad y del tiempo.

Lo que muestran los números...

Arimazubiko mugikortasunaren erradiografia

El primer estudio técnico realizado en el marco de Plazabizi ha analizado la movilidad en el entorno de Arimazubi. El estudio no ha sido una simulación teórica: se han tomado como base datos de movilidad real de entidades del ecosistema de Arimazubi, como estudiantes y personal de la Escuela Politécnica Superior de Mondragón, Laboral Kutxa, LagunAro, Osarten e Ikerlan. En total, 2.762 personas han respondido a las encuestas [%65 de participación], lo que ofrece una fotografía fiable de los hábitos de movilidad en la zona de Arimazubi.

La primera conclusión es clara: el **coche privado es el predominante**. Pero no porque sea la opción más barata o sostenible, sino por los obstáculos que los usuarios encuentran en el transporte público.

El problema principal: el tiempo

El estudio ha demostrado que, en lo relativo al coste económico y al impacto ambiental, los desplazamientos en autobús presentan ventajas notables. Sin embargo, se ha visto con claridad que, de media, estos viajes **son un 50% más largos que en coche**. A esto se le suman unos horarios inadecuados, la falta de conexiones o el trayecto final a pie desde la parada hasta el lugar de trabajo.

Por otro lado, **de las 66 opciones de autobús analizadas, solo 36 se adaptan** a los horarios reales de entrada y salida; es decir, **el 54,5% de la oferta no responde a las necesidades actuales**. Este dato explica por qué muchos usuarios siguen optando por el coche privado, debido a la comodidad que este ofrece.

Y aun así, el coche es la opción mayoritaria. Quien pierde en tiempo, en cambio, gana en los otros dos aspectos:

- Circular en coche es un **812% más caro al año**, de media, que en autobús.
- El coche privado emite **6 veces más CO₂** por trayecto que el autobús.

Esto demuestra que hoy en día el uso del coche no es consecuencia del factor económico, sino de la comodidad y del tiempo.

Ahora, propuestas

Pasar del diagnóstico a la acción es el siguiente paso de Plazabizi.

A raíz del estudio, **se han trasladado 45 propuestas concretas** al Departamento de Movilidad de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Entre ellas se encuentran reducir los tiempos de viaje de los autobuses, adaptar los horarios a las necesidades de los usuarios, mejorar la ubicación de las paradas, reforzar las conexiones del último kilómetro y estudiar nuevas líneas directas de autobuses.

De la misma manera, se han propuesto medidas a las organizaciones: establecer horarios de entrada y salida más flexibles, fomentar el coche compartido, potenciar el teletrabajo o implantar incentivos para premiar la movilidad sostenible.

Un laboratorio para el futuro

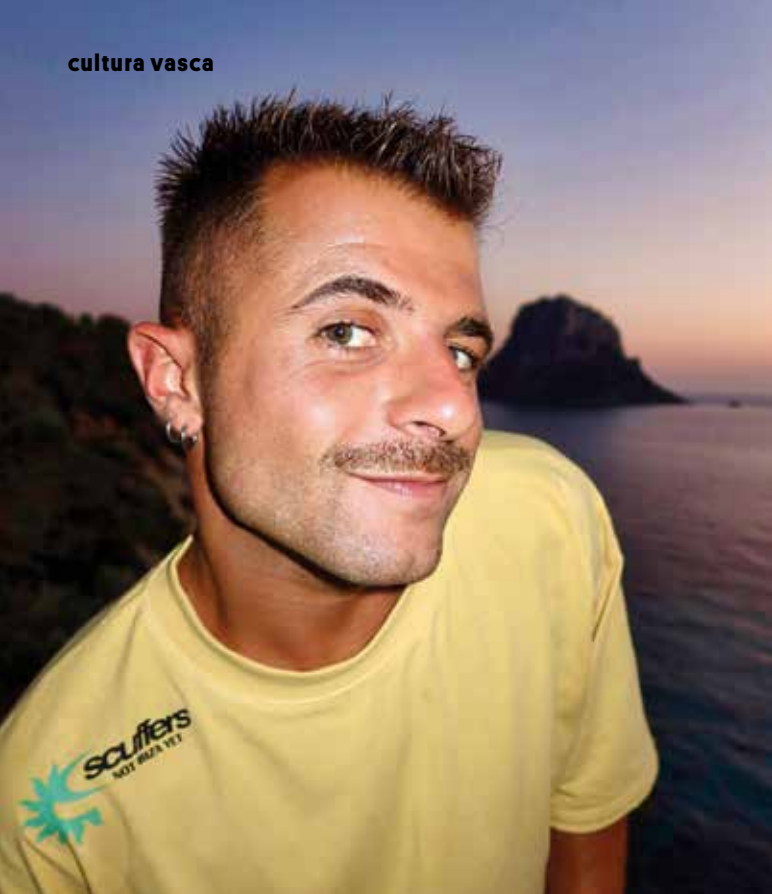
Plazabizi no da todas las respuestas: plantea preguntas, recoge datos y prueba soluciones. Arimazubi se ha convertido en un laboratorio, pero el objetivo es mucho más amplio: llevar lo aprendido aquí a otras zonas de Debagoiena.

En definitiva, porque la movilidad no es solo ir de un punto a otro, sino también decidir **cómo** queremos vivir nuestros pueblos. —



Plazabizi en cifras Arimazubi [Arrasate]

- **3.000 idas y vueltas diarias** en torno al trabajo y la universidad.
- **2.762 encuestas** [%65 de participación].
- **5 entidades:** Mondragón Goi Eskola Politeknikoa, Laboral Kutxa, LagunAro, Osarten e Ikerlan.
- **66 conexiones de autobús** analizadas; solo el **54,5%** se adapta a los horarios.
- **El autobús es un 812% más barato al año** que el coche: 4.366 € en coche y 538 € en autobús.
- El autobús emite **6 veces menos CO₂** por persona.
- **45 propuestas** para mejorar la movilidad.



Iban García es una de las figuras más conocidas de la comunicación y la creación de contenido. Nacido en Azkoitia, empezó a crear vídeos en YouTube desde muy joven, y aquella afición fue abriéndose camino hasta convertirse gradualmente en su profesión. Estudió el Grado en Comunicación Audiovisual en Aretxabaleta, en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea.

MALEN ILLARRAMENDI

Iban García CREADOR DE CONTENIDO Y COMUNICADOR

“Dedico el cien por cien de mi tiempo de trabajo a crear contenido. No es algo que me haya llegado de la noche a la mañana: es el fruto de un trabajo que he ido sembrando desde que tenía once años”

Tras trabajar durante varios años en EITB, puso rumbo a Madrid para trabajar en conocidas cadenas de televisión de ámbito estatal. Su vinculación con MONDRAGON no se limita a su etapa universitaria: su padre trabaja desde hace muchos años en una cooperativa del grupo y su hermana ha desarrollado su trayectoria laboral durante mucho tiempo en Eroski. Por lo tanto, ha conocido muy de cerca el mundo del cooperativismo desde siempre.

Estudiaste Comunicación Audiovisual en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea. ¿Qué recuerdos guardas de aquella época en Aretxabaleta?

Guardo recuerdos muy bonitos. Desde la infancia tenía claro que mi vocación estaba en el mundo audiovisual y, al llegar a la universidad, no tuve dudas sobre qué estudiar. Empecé a trabajar desde el primer año de

carrera, y el modelo práctico de Mondragon Unibertsitatea me ayudó mucho a compaginar los estudios con el trabajo. Además, había muy buen ambiente entre el alumnado. El hecho de que fuera un campus pequeño generaba cercanía y un clima de confianza; fue una experiencia preciosa.

En casa también has conocido de cerca MONDRAGON. ¿Qué lugar ha ocupado el cooperativismo en tu vida?

El cooperativismo transmite valores muy importantes: el respeto hacia las demás personas y mirar hacia objetivos colectivos más allá de los intereses individuales. Es una de las lecciones que he recibido en casa: colaborando podemos llegar mucho más lejos. Aunque desde fuera pueda parecer que mi trabajo es muy individual, detrás de mi contenido hay un gran trabajo en equipo. En ese sentido, mi labor diaria también guarda relación con los valores cooperativos.

Empezaste en EITB y luego diste el salto a Madrid. ¿Qué te ha aportado la televisión para el trabajo que realizas hoy en día en las redes sociales?

Comencé a crear vídeos en YouTube a los once años, cuando el mundo del contenido en redes no estaba tan profesionalizado como hoy. Mi trayectoria en redes y mis estudios me aportaron un perfil singular, y eso despertó el interés de EITB. Trabajar en Euskal Telebista siempre había sido mi sueño, y poder cumplirlo desde tan joven fue algo muy especial. Los años en televisión me permitieron aplicar en el mundo laboral real lo aprendido en la universidad. Hoy en día, además, la televisión y las redes sociales mantienen una relación cada vez más estrecha; ambos mundos se retroalimentan y la televisión también se está adaptando a los cambios que han traído las redes.

¿Cuándo te diste cuenta de que crear contenido pasaba de ser una afición a convertirse en una auténtica profesión?

Cuando empecé a realizar las primeras colaboraciones vi que mi afición podía convertirse en una profesión, pero el verdadero salto lo di hace tres o cuatro años. Hasta entonces trabajaba en televisión, pero cada vez más marcas empezaban a contactar conmigo. En un momento dado sopesé la situación y vi que disfrutaba más en las redes sociales y que tenía la oportunidad de vivir de ello. Por eso decidí apostar por las redes.

Hoy en día dedico el cien por cien de mi tiempo laboral a la creación de contenido. No es algo que me haya llegado de la noche a la mañana: es el fruto de un trabajo que he ido sembrando desde los once años.

¿Cómo vives el hecho de ser una persona tan conocida?

En mi caso ha sido un proceso muy progresivo. Primero me fui haciendo conocido en mi pueblo, luego en el País Vasco y, poco a poco, también fuera. Eso me ha permitido asumirlo con tranquilidad. Pero siempre tengo presente que detrás de una cifra de seguidores hay personas. Cuando llegas a tanta gente hay que actuar con responsabilidad; por eso presto mucha atención a lo que hago y digo. Además, cuando el público me para por la calle me parece algo muy positivo: me da la oportunidad de poner cara a quienes están al otro lado de la pantalla. Que alguien me diga que mis contenidos le han alegrado el día es la mayor motivación para seguir creando.

“Siempre tengo presente que detrás de una cifra de seguidores hay personas. Cuando llegas a tanta gente hay que actuar con responsabilidad; por eso presto mucha atención a lo que hago y digo”

La publicidad ha cambiado mucho en los últimos años. ¿Por qué cada vez más marcas colaboran con creadores de contenido y cómo seleccionas tú esas colaboraciones?

Para las marcas, una de las ventajas de las redes sociales es que permiten conocer muy bien a la audiencia. Las estadísticas de nuestros contenidos son muy precisas y eso les ayuda a medir y dirigir mejor las campañas. Además, cuando una persona a la que sigues habla sobre una marca, el mensaje puede resultar más cercano y creíble que la publicidad que vemos en una marquesina. Sin embargo, hay que cuidar esa credibilidad: digo que no a muchas marcas porque no me identifico con sus valores o porque no las utilizo en mi día a día. No puedo poner en riesgo la confianza construida con mi público; tengo que creer de verdad en lo que anuncio.

El mundo de las redes sociales está en constante cambio. ¿Cómo te mantienes al día?

Llevo casi diez años en redes sociales y en todo este tiempo la forma de consumir contenido ha cambiado por completo. Cuando empecé, YouTube era la red principal, mientras que hoy TikTok e Instagram tienen un gran protagonismo. Además de crear contenido, también lo consumo, lo cual me ayuda a identificar tendencias. Aun así, para mí es importante encontrar un equilibrio: hay que tener en cuenta lo que interesa al público, pero yo también debo sentirme a gusto con el contenido que creo. A veces sé que un vídeo no va a tener un gran éxito, pero si me apetece crearlo, lo publico.

¿Qué consejo darías a la juventud que quiere iniciarse en el mundo de la comunicación o de los contenidos digitales?

El mundo de la comunicación está en constante cambio y hay que tener disposición para adaptarse. Pero, sobre todo, les diría que lo hagan con ilusión y ganas. El contenido debe crearse con mimos y responsabilidad, porque las redes sociales son herramientas muy potentes. Y, ante todo, que lo hagan porque de verdad les gusta: con ganas de crear, de disfrutar y de entretener. —



June Anduaga, Amaia Antero e Iñaki Gonzalez de Arizmendi Ikastola.

“El proyecto Euskalduntasuna combina lengua, cultura e identidad de forma integral”

El proyecto Euskalduntasuna es el norte para desarrollar el distintivo Euskalduna del Modelo de Persona definido en el Marco General de Educación de las Ikastolas, tanto en nuestra comunidad educativa como en los pueblos. Ese norte no es sólo nuestro, sino un objetivo que compartimos con todas las ikastolas de toda Euskal Herria. El proyecto Euskalduntasuna es, por tanto, un proyecto integral que combina Lengua, Cultura e Identidad. **GORKA ETXABE**

Fomentar el conocimiento y el uso de la lengua no es suficiente para que los alumnos se conviertan en euskaldunes. ¿El proyecto Euskalduntasun responde a un nuevo paradigma?

Sí, hemos visto que es obligado pasar del Proyecto Lingüístico al Proyecto de Euskalduntasuna. A través de este salto hemos ampliado la perspectiva: no buscamos sólo la adquisición de la lengua por parte del alumnado, sino la integración de este colectivo en la comunidad vasca, educarse en la cultura vasca y construir una identidad euskaldun inclusiva. En definitiva, fomentando las dinámicas locales junto con los agentes sociales, queremos garantizar activamente la socialización lingüística y la transmisión cultural de nuestro alumnado.

¿Qué ámbitos abarca el nuevo proyecto?

El Proyecto Lingüístico nos enseñó que para conseguir un uso social es imprescindible organizar la intervención en diferentes ámbitos, ya que cada uno de ellos jue-

ga un papel fundamental en el desarrollo de la lengua y la cultura. Por ello, el Proyecto de Euskalduntasuna abarca tres grandes ámbitos de intervención, cada uno con su porqué y su peso: el Espacio Formal (dinámicas dentro del aula —académicas—), el tratamiento unificado de las lenguas y el currículo de la cultura vasca y la elaboración de una identidad vasca inclusiva. Este campo es imprescindible para garantizar la lengua académica y estructurar el conocimiento.

Ámbito No Formal: comprende los espacios donde se dan las relaciones menos formales del alumnado (patio, comedor, pasillos) y las actividades extraescolares; aquí se trabaja el apego, la comodidad y la interacción oral. Este ámbito es determinante para que el alumnado viva el euskera y no sólo lo aprenda. Ámbito Institucional: estructura la comunicación interna y externa de la Ikastola, la política lingüística, la acogida de las familias y la colaboración con los agentes locales.

Este ámbito es necesario para dar coherencia y apo-

yo social al proyecto. Si no trabajáramos este ámbito, la ikastola se convertiría en una isla; el esfuerzo del profesorado en el aula no tendría continuidad en las actitudes de los padres y madres o en la oferta cultural del pueblo, y todo el proyecto perdería credibilidad.

¿Por qué creéis que es necesario?

Porque enseñar la lengua académica al alumnado no es suficiente. Necesitamos un modelo integral de inmersión que garantice la socialización lingüística y la transmisión de la cultura lingüística. El euskera no es una asignatura; es un eje para entender el mundo y convivir. Además, es un instrumento imprescindible para responder de forma inclusiva a la diversidad de orígenes y culturas actuales, convirtiendo al euskera en un elemento de cohesión social. Pero, sobre todo, es necesario porque tenemos que dar un cambio de perspectiva. Hasta ahora pensábamos que nuestro punto fuerte estaba en el conocimiento y el punto débil en el uso, pero los datos muestran que el porcentaje de hablantes que se desenvuelven cómodamente en euskera es muy bajo (los hablantes con dominio apenas rozan el 7%). Muchos euskaldunes lo hacen más fácil en castellano y, sin embargo, hacen un gran esfuerzo por utilizar el euskera; esa adhesión y motivación es nuestro verdadero punto fuerte. Con este Proyecto de Euskalduntzea pretendemos revertir esa inercia: no sólo queremos ayudar al desarrollo de la gente que sabe euskera, sino educar al alumnado para que hablen el euskera con comodidad y seguridad. El modelo D no es suficiente si la juventud recurre al castellano al socializarse. **n**

¿Por qué ahora?

Porque estamos en ese cruce de caminos. La evolución del euskera en las dos últimas décadas vive una etapa de estancamiento y los datos nos muestran claramente que no podemos quedarnos dormidos; debemos actuar con imaginación y valentía, porque si no ponemos al euskera en el centro las actuales inercias de la sociedad nos pueden llevar a un gran retroceso. Por otro lado, porque como Ikastola estamos en el momento clave de un proceso interno. En estos momentos estamos trabajando en la definición del Proyecto de Euskalduntzea de la Ikastola Arizmendi, con el objetivo de establecer la estrategia y el plan a representar cara a los próximos diez años. En nuestra ikastola tenemos más de 40 idiomas. Esto significa que estamos ante otra realidad sociolingüística y que hay que encontrar otras formas de gestionarla. De esta forma, la urgencia del contexto sociolingüístico y la madurez de nuestro proyecto educativo se han unido para dar este paso ahora y con fuerza.

¿Estáis llevando adelante este proyecto solos o en colaboración?

No estamos solos, en absoluto. Ikastolen Elkartea ha realizado históricamente un gran trabajo y lo sigue haciendo en torno al Proyecto Lingüístico. Fueron pioneros con proyectos como Euskaraz Bizi o Eleanitz, que han servido de base a nuestro actual marco. Asimismo, el proyecto está pensado desde el principio para desarrollarse conjuntamente con los agentes y las familias de los pueblos. La euskaldunización no se puede trabajar de forma aislada; por ello, tenemos un ámbito completo, analizando lo externo a la Ikastola, el ámbito institucional. En él se prevé, por ejemplo, establecer alianzas estratégicas con agentes culturales locales, ayuntamientos y asociaciones. En este recorrido, además, vamos de la mano de instituciones importantes como Euskaltzaindia y la facultad HUHEZI de Mondragón Unibertsitatea que nos acompañan en el proceso de desarrollo del proyecto de educación cultural vasca, una colaboración que nos garantiza una metodología y unas bases profundas y sólidas.

¿Qué áreas se trabajarán en cada ámbito de trabajo?

Hemos establecido tres grandes áreas: El vascoparlante completo y plurilingüe: trabajar la competencia en euskera, la oralidad y los recursos para un uso cómodo, a través del aprendizaje coordinado de todas las lenguas. Arraigado en la cultura vasca, creativo y motor: llevar la cultura vasca más allá del mero contenido académico, sumergiendo al alumnado en vivencias culturales significativas (fiestas, proyectos creativos) y convirtiéndolos en agentes activos de la cultura. Identidad vasca inclusiva: gestionar la diversidad lingüística de la Ikastola como riqueza, valorando las lenguas de origen y convirtiendo el euskera en un eje de cohesión. Un hablante de una lengua minoritaria que que deba hacerse preguntas como esta: ¿Qué es ser vasco?

¿Qué pueden/podemos hacer los agentes externos a la Ikastola en el Proyecto de Euskaldunización?

Los agentes deben tomar conciencia. Es imprescindible tomar conciencia del papel que desempeñan. Un paso importante es garantizar la presencia del euskera y de la cultura vasca (canciones, juegos, referentes) en las actividades extraescolares (deporte, música, talleres...). Además, para integrar a las familias recién llegadas en la red local, las familias acompañantes pueden participar en las dinámicas. Al fin y al cabo, fuera de la ikastola.

los agentes ofrecen en la sociedad una realidad social, arnaguneak (espacios de respiro) y visibilidad a esa cultura euskaldun que se trabaja en la Ikastola. **—**

“Este año he aprendido a priorizar las cosas”

El aretxabaletarra Markel Pérez es estudiante de 4º curso de Ingeniería Mecatrónica en Mondragon Unibertsitatea. Desde la creación del grupo **Kaparrak** en 2023, compagina los estudios con la música, tocando la guitarra en la banda.

De dónde te viene la afición por la música? ¿La has tenido desde pequeño o se te despertó más tarde?

Diría que la afición la he tenido siempre. Con 6 o 7 años me apunté a solfeo, y al cabo de un año empecé a tocar la guitarra en la Escuela de Música Leizarra de Aretxabaleta.

Cuéntanos sobre tu grupo: ¿qué estilo tocáis, cómo surgió la oportunidad de formar la banda y cuál es tu papel en ella?

Lo que tocamos es estilo rumba. Dentro de ese estilo tenemos canciones más puras o más comerciales, así como versiones *arrumbadas* de canciones vascas. Kaparrak nació de una idea loca que tuvimos unos amigos de la cuadrilla; de hecho, muchos hemos escuchado al grupo Los Delinquentes y, en un principio, lo creamos con la intención de tocar versiones suyas. Hoy en día aún seguimos tocando algunas pocas canciones de ese grupo.

Al principio yo era el único que sabía tocar un instrumento, pero en poco tiempo algunos compañeros de la cuadrilla aprendieron el ritmo de rumba del cajón flamenco y a tocar el bajo, y, poco a poco, empezamos a preparar versiones.

En cuanto a mi papel, además de tocar la guitarra, a veces también canto.

Estudias en Mondragon Unibertsitatea. ¿Cómo compaginas la ingeniería, los ensayos y los conciertos?

Fotografía: Beñat Abasolo





Fotografía: Beñat Abasolo

Especialmente en este último curso no ha sido nada fácil llevar todo adelante: el 3.er curso de la universidad ha sido bastante exigente y, además, he elegido la modalidad DUAL. Por si fuera poco, sacar el disco este año también ha exigido mucho trabajo: componer, grabar en el estudio, ensayar, los conciertos de fin de semana... En la medida de lo posible he intentado compaginar todas las cosas, pero es verdad que no he podido dedicar a cada cosa todo el esfuerzo y tiempo que me hubiera gustado. Este año he aprendido a priorizar las cosas.

¿Qué es lo que más te ha sorprendido del mundo de la música?

Diría que, sobre todo, me ha parecido muy especial el proceso que hay desde que tienes una idea en la cabeza hasta que se convierte en canción. Además de eso, por supuesto, es muy agradable que las canciones lleguen a tanta gente y ver que en los conciertos la gente las canta.

En el día a día estudias en Mondragón Unibertsitatea. ¿Qué rutinas sigues para compaginar la carrera, los ensayos y los conciertos?

Normalmente adapto la rutina en función de lo que tenga que estudiar en la universidad. Es verdad que este año

ando más tranquilo académicamente, pero el curso anterior, los días que tenía clases, me quedaba por la tarde en la biblioteca. Los ensayos los hacemos a última hora de la tarde, porque la mayoría de los miembros del grupo estudiamos, trabajamos o tenemos otras obligaciones. Por lo tanto, como los ensayos son a última hora, utilizo la primera parte de la tarde para estudiar y la segunda para ensayar; así compagino la música y los estudios.

Y cuando necesitas desconectar tanto de las clases como de la música, ¿qué otros planes te gusta hacer en tu tiempo libre?

Sobre todo me gusta hacer deporte: ir al polideportivo o al monte con los amigos, o salir a correr. En los últimos años, tras dejar el fútbol, también he hecho carreras de montaña.

Para quienes aún no os conozcan y quieran empezar a escucharos hoy mismo, personalmente, ¿qué canción nos recomendarías?

Yo creo que la canción más fácil de gustar o más completa es Galtzaile. De todos modos, personalmente creo que la canción Piribiri, que hemos sacado en el último disco, también tiene lo suyo. ■

Pasatiempos

Sopa de letras¹

Nombre de cinco cooperativas integradas en la División de Conocimiento de MONDRAGON.

Crucigrama²

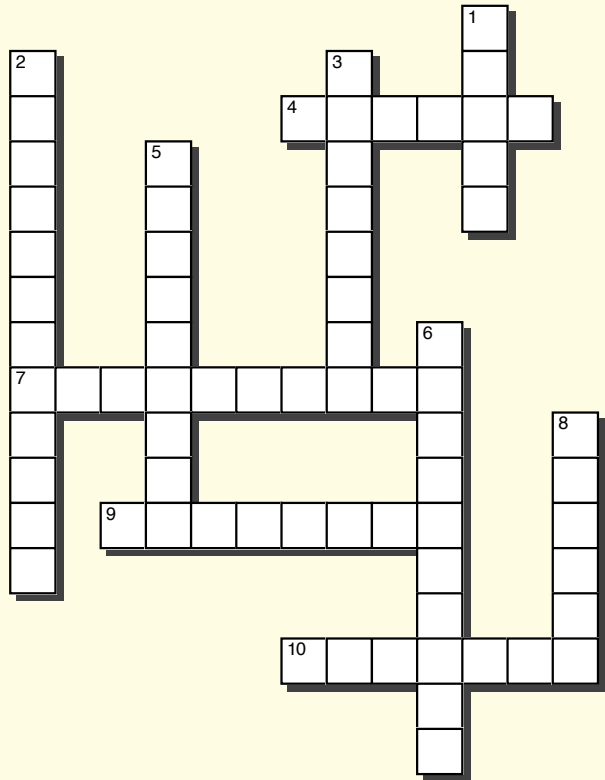
HORIZONTALES

- 4. ----- Automotive, empresa que ha iniciado su actividad recientemente en Borja, Zaragoza.
- 7. Asociación que busca garantizar la presencia del euskera en entornos digitales.
- 9. MONDRAGON ----- Foundry Awards ha repartido 100.000 euros en la primera edición de sus premios.
- 10. Apellido de la nueva presidenta del Consejo Rector de Eroski.

VERTICALES

- 1. Portal de compras que ya ha cumplido 25 años.
- 2. Cooperativa de Errezil que ha celebrado su 50 aniversario.
- 3. Cooperativa de Berriatua que ha cumplido 55 años.
- 5. El próximo 18 de octubre se disputa la *Carrera solidaria* de esta ONG.
- 6. ----- . Nombre del nuevo proyecto impulsado por i+Med y MONDRAGON.
- 8. Apellido del jugador de la Real Sociedad que estudia Ingeniería en Mondragon Unibertsitatea.

V	L	K	T	O	Y	C	J	S	K	Z	Q	Y
Q	T	E	U	U	U	B	P	L	W	T	I	G
A	B	A	A	B	Q	Z	B	U	Z	U	X	P
N	R	R	C	R	Z	W	Z	X	G	B	W	G
V	O	I	K	I	T	G	Q	L	S	O	J	P
U	B	Z	G	X	K	I	Q	W	C	K	L	Q
D	M	M	A	T	A	E	K	D	H	J	H	S
Y	L	E	O	E	Q	G	R	E	Y	Z	U	Q
W	A	N	Z	I	D	L	F	L	R	H	H	B
S	P	D	Q	C	X	R	N	Z	A	N	E	S
M	L	I	P	X	P	W	L	W	L	N	Z	N
T	Z	T	X	J	A	K	D	L	G	I	I	G
N	L	O	R	T	E	K	S	I	G	F	L	S



1. Sopa de letras | ARIZMENDI | IKERLAN | LORTEK | LEARTIKER | HUHEZI
2. Crucigrama
HORIZONTALES 4. LIEBER | 7. EUSKORPORA | 9. VENTURES | 10. LEGARRA
VERTICALES 1. ATEGI | 2. DOMUSA TEKNIK | 3. CIKAUTXO | 5. MUNDUKIDE | 6. NANOSPHEARM | 8. BETITIA

7 diferencias



¿Quieres participar?

Entre las personas que acierten el jeroglífico se sorteará una estancia para dos personas en el hotel Ibis Styles Zumaia-Zestoa.

Escanea el código QR de esta página y una vez hayas accedido a tulankide.com, completa el cuestionario que encontrarás.



Jeroglífico

El nombre en euskera de la cooperativa que ofrece servicios de ingeniería, instalaciones y medioambiente, con sede central en Zamudio.



ZOZKETA | SORTEO

TERNUA 

**Eskuratu
TERNUA
produktu-
sorta**

**Consigue
el pack de
productos
TERNUA**



**MOCHILA
RED BAY 25**



**BOTELLA AILIK
THERM 750ML**



**BASTÓN
ANAIK / x2**



**CUBRECUELLO
LORAN**

Abenduaren 10ean egingo da zozketa
parte hartzen duten guztien artean.
El sorteo se realizará el 10 de diciembre entre
todos los participantes.

**Parte hartu
Participa**



TULankide.com

MONDRAGON



**GIZATASUNA
LANEAN**

**Finantza
Industria
Bazkaria
Eragilea**