

CONVERSAMOS CON VARIAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE CONSEJOS RECTORES. COINCIDEN EN SEÑALAR QUE EL CARGO EXIGE RESPONSABILIDAD Y DEDICACIÓN, Y APORTA EXPERIENCIA Y COMPROMISO.

622

ENEAK 2022ko diseinu sari nazionala irabazi du. EROSKI gana 46,8 millones en el primer semestre, un 11% menos que el año anterior. EMBEGA celebra su 50 aniversario. KONGRESUA 2022: azaroaren 15ean izango da Kursaalean. LEA-ARTIBAIko kooperatiben ekarpena: 2.000 lanpostutik gora eta 513 milioko fakturazioa. EIKA entra en el capital de la tecnológica Muxunav.



HAZIA MUSIKALA, ARIZMENDIARRIETAREN BIZITZA HIZPIDE  
ARRASATE ETA BILBOKO SAIOAK EGINDA,  
ORAIN GASTEIZEN, DONOSTIAN ETA  
IRUÑEAN TAULARATUKO DA

24

\* Mondragon Unibertsitateko Huhetziren Erektore Kontseilua, irailari dagokion bileran.



## ERREKTORE KONTSEILUKO KIDEA

"Erantzukizuna da, baina kooperatibaren beste perspektiba bat ematen dizu. Asko ikasten da bertan egonda". Organoaren baitan sartu gara bere funtzionamendua ulertzeko.

12

### EMBEGA, 50 ANIVERSARIO

8

Cumple medio siglo y mira al futuro con la idea de seguir evolucionando en un contexto de negocio cada vez más competitivo.



### PENSIONES Y REFORMAS

34

El sistema público acelera sus reformas y LagunAro, afectada por el nuevo sistema de cotización de autónomos, trabaja para que se contemple la singularidad de nuestro sistema.



### ARIZMENDI IKASTOLA, ZUZENDARITZA BERRIA

36

"Gure ikastola-kooperatiba nortasunetik kokatzea izango da erronka nagusietako bat"



**Beñat Arzadun**  
MUNDUKIDE

45

"Nuestro trabajo consiste en crear oportunidades para las personas que quieren mejorar su vida"



**Olatz Altuna**  
SOZIOLINGÜISTIKA KLUSTERREKO IKERLARIA

48

"Garrantzitsua da euskarak presentzia izatea arlo sozio-ekonomikoan"

- 24 ERREPORTAJEA**  
HAZIA musikala martxan da.
- 26 OPINIÓN**  
Syllabus para ESA.
- 27 MONDRAGON PEOPLE**  
Shaking Hub, comunidad de talento.
- 28 LANKI IKERTEGIA**  
La significación de la experiencia cooperativa de Rochdale.
- 30 COOPERATIVAS + ODS**  
Igualdad de género en la Agenda 2030.
- 32 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**  
La comunicación y su influencia en el autocuidado y el cuidado de los demás.
- 34 LAGUNARO**  
El sistema público de pensiones acelera las reformas.
- 36 ARIZMENDI IKASTOLA**  
Mireia Muruamendiaraz eta Illart Azkarate, Arimendi Ikastolako zuzendariak.
- 38 OPINIÓN**  
MONDRAGON fever.
- 39 VASCOS UNIVERSALES**  
Andrés de Urdaneta, el del Tornaviaje.
- 40 ENTREVISTA**  
Alberto Tellechea, CEO y consejero de *Safe Load Testing Technologies*.
- 41 OPINIÓN**  
El cooperativismo vasco, actor nuclear de la sociedad vasca.
- 42 REPORTAJE**  
Embega S. Coop.
- 44 MUNDUKIDE**  
Beñat Arzadun, cooperante para la Fundación Mundukide.
- 45 MUNDUKIDE**  
Brasilgo Mundukideren lankidetzaren programetarik bueltan egindako hausnarketa.
- 46 EUSKAL KULTURA**  
Sara Alonso, musikaria.
- 48 EUSKARALAN**  
Olatz Altuna, Soziolingüistika Klusterreko ikerlaria.
- 50 TUITERÍAS**
- 51 RECETA SALUDABLE**  
Hamburguesa de bonito con cebolla confitada y tomate seco.
- 52 PERTSONAIA**  
Arkaitz Gartzandia, aktorea.

**ARGITARATZAILEA**

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

**ZUZENDARIA**

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

**ERREDAKZIO KONTSEILUA**

Olalla Alonso.  
Joxean Alustiza.  
Goio Arana.  
Susana Azpilikueta.  
Idoia Bustinduy.  
Ander Etxeberria.  
Iñigo Iñurrategi.  
Irati Jiménez.  
Leire Mugerza.  
Javier Sotil.  
Ander Toña.

**DISEINUA ETA MAKETAZIOA**

Josan Martínez.

**ERREDAKZIOA**

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Asier Lekue,  
Usa Agirre).

**INPRIMATZAILEA**

Mccgraphics S. Coop.

**ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK**

**LABORAL**   
kutxa

**EUSKO JAURLARITZA**  **GOBIERNO VASCO**  
ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

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

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



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

## Gobernanza responsable sostenible

**En** nuestros ámbitos y dinámicas cooperativas el Consejo Rector es un órgano de sobra conocido. Un órgano propio de nuestro modelo, que convive con otros, que es piedra angular de la estructura institucional cooperativa y que nos ofrece interesantes reflexiones desde diversas perspectivas.

Por ejemplo, desde la óptica de la gobernanza, porque es un órgano que se elige democráticamente en la Asamblea – una persona socia, un voto–. A su vez, el Consejo Rector es el encargado de designar al equipo directivo, con el que debe implicarse en el desarrollo de la cooperativa.

En términos de sostenibilidad también pone su granito de arena, porque el futuro de la cooperativa pasa inexorablemente por la mesa del Consejo Rector, que tiene que gestionar adecuadamente la búsqueda del crecimiento económico, la protección del medioambiente y el bienestar social.

Es una escuela de valores en la práctica, en clave cooperativa y una experiencia muy recomendable para todas las personas. Asimismo, es destacable su papel relacionado con la capacidad de decisión, porque en última instancia es el Consejo Rector el órgano en el que se adoptan las decisiones institucionales y estratégicas clave de la cooperativa. Y su aportación de valor en términos de competitividad y apuesta de futuro, porque en este órgano constituido democráticamente por personas socias, propietarias de sus empresas, el objetivo prioritario debe ser una empresa competitiva, solidaria y comprometida con la sociedad cercana.

Y en este sentido, precisa de personas bien formadas, que conozcan bien la empresa, que tengan sensibilidad cooperativa, y que sean ecuanímenes a la hora de adoptar decisiones, y que, si ejecutan adecuadamente este complejo rol, estén dispuestas a seguir en esta función.

En definitiva, una propuesta de gobernanza responsable y sostenible para estos tiempos de transformación e impactos globales, que otorga en la práctica a las personas cooperativistas el protagonismo que se merecen en la dinámica empresarial y que busca proyectos rentables y desarrollo homogéneo para el futuro. **TU**

**Una propuesta de gobernanza responsable y sostenible, que otorga a las personas el protagonismo que se merecen y que busca proyectos rentables y desarrollo homogéneo para el futuro.**

## ENEA OBTIENE EL PREMIO NACIONAL DE DISEÑO 2022

ESTOS GALARDONES SON EL RECONOCIMIENTO MÁS IMPORTANTE DE ESPAÑA EN LOS ÁMBITOS DE LA INNOVACIÓN Y EL DISEÑO, Y DISTINGUEN A PERSONAS Y ENTIDADES CON TRAYECTORIAS PROFESIONALES DESTACADAS EN ESTOS ÁMBITOS.

El 26 de setiembre de 2022 quedará marcado en la historia de la cooperativa guipuzcoana Eredu (Legorreta), día en el que logró el Premio Nacional de Diseño 2022 en la modalidad de empresas por «una trayectoria de cuatro décadas como sólido referente nacional e internacional en el diseño de mobiliario». Esta cooperativa, integrada en la división de Equipamiento de MONDRAGON y que se presenta al mercado con la marca Enea, se dedica desde 1984 al mobiliario de alta gama, fabrica cada año más de 200.000 piezas y prácticamente el 90% de la producción se exporta a 42 países.

El ministerio de Ciencia e Innovación ha destacado que en Enea "se hace una apuesta decidida por el entorno local a través de sus señas de identidad y cultura". Asimismo, también puso en valor el "respeto incuestionable por el medio ambiente y el tratamiento

de los materiales, un compromiso ético con los trabajadores encarnado a través de los valores del cooperativismo, la economía social y la importancia de la formación continua". Y, por último, subrayó "su amor al diseño y la búsqueda incesante de la creatividad, la vanguardia y la excelencia".

En esta aspiración hacia la excelencia Eredu adoptó hace tiempo la decisión estratégica de colaborar con diseñadores de primer nivel



y actualmente trabaja, entre otros, con Alberto Lievore, Josep Lluscà y Gabriel

Teixidó, y sus colecciones más recientes llevan la firma de Estudi Manel Molina. ▶

### "UN ACICATE PARA SEGUIR COMPITIENDO"

Eredu emplea en la actualidad a cerca de 100 profesionales y su facturación en 2021 se situó en torno a los 30 millones de euros. Sus proyectos más emblemáticos incluyen palacios de congresos en Bilbao, Logroño, Málaga y Marbella, el Central Park Sydney Mall (Australia), el

banco Rabobank en Breda (Holanda), la Universidad Nishogakusha de Tokio (Japón), la Singapore University of Technology & Design en Singapur, o las oficinas de Pinterest en San Francisco (EE. UU.).

El director de la cooperativa, Juan Sáenz de Argandoña, ha mostrado

su "satisfacción por la concesión de este gran reconocimiento a toda la familia de Eredu" y ha añadido que "en estos tiempos de recesión es una inyección de energía que nos anima seguir en nuestra línea de mejora continua y de adaptación a las exigencias del mercado".

## ABIERTAS LAS INSCRIPCIONES PARA LA MONDRAGÓN CITY CHALLENGE

La segunda edición del Campeonato Internacional de Emprendimiento Cooperativo busca un año más desarrollar en los estudiantes de bachillerato, ciclos formativos y

universitarios de todo el mundo, competencias en gestión empresarial y la capacidad de validar un modelo de negocio cooperativo en un plazo máximo de ocho meses. ▶

Las personas interesadas en participar deben formar equipos de dos a cuatro personas e inscribirse, antes del 18 de octubre, a través de la página web de Mondragón City Challenge [www.mondragoncitychallenge.com](http://www.mondragoncitychallenge.com).



## APUESTA POR FUENTES DE ENERGÍAS RENOVABLES

- FAGOR AUTOMATION Y DANOBATGROUP, EN SU COMPROMISO CON EL MEDIOAMBIENTE Y CON UNA SOCIEDAD MÁS SOSTENIBLE, HAN INSTALADO RECIENTEMENTE TEJADOS FOTOVOLTAICOS REDUCIENDO ASÍ LA DEPENDENCIA ENERGÉTICA EXTERIOR.

**F**agor Automation, en la apuesta por las energías renovables y la autogeneración de energía, ha instalado un tejado fotovoltaico compuesto por 270 placas solares en su planta de Eskoriatza (Gipuzkoa). La instalación tiene una potencia energética nominal de 100 kw —dicha potencia equivale al 6,33% del consumo total de la planta—. En concreto, el tejado fotovoltaico recién instalado tiene una capacidad de generación anual de 138.820 kwh —en 2019, el consumo anual de la planta fue de 2.191.389 kwh—. El Grupo Fagor pretende extender la iniciativa a otras cooperativas.

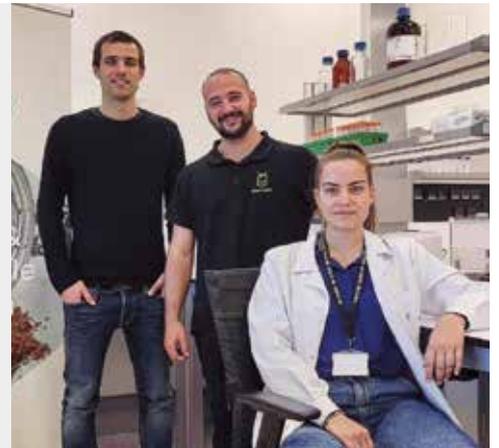
Asimismo, Danobatgroup ha culminado el despliegue de una red de placas fotovoltaicas en las instalaciones de Danobat e Ideko en Elgoibar, y prevé concluir a finales de año la instalación de los paneles de Soraluze en Bergara. El objetivo de este proyecto, que arrancó hace seis meses, es reducir la dependencia energética exterior de las cooperativas y avanzar hacia el autoabastecimiento eléctrico.

Esta implantación, que requerirá una inversión global para el grupo de alrededor de 1 millón de euros, permitirá a las diferentes empresas generar entre el 15 y el 18% del total de la electricidad que consumen. ▶



## MONDRAGON INVIERTE EN LA BIOTECNOLÓGICA INSEKT LABEL BIOTECH

MONDRAGON, a través de su Fondo de Promoción, ha realizado una nueva operación de inversión en una startup. En este caso, participa con una inversión de 450.000€ en la startup biotecnológica Insekt Label Biotech. Con esta ronda de financiación, que ha sido liderada por la compañía navarra Viscofan, la startup busca consolidarse como alternativa en la producción de ingredientes para alimentación humana y alimentación funcional, logrando así favorecer una alimentación saludable y sostenible. ▶



## EL PROYECTO LAIKA ESTUDIA LA REGENERACIÓN DEL CARTÍLAGO

**E**l proyecto Laika que se ejecuta compaginando estudios biológicos en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y la caracterización del material en el centro tecnológico Leartiker, es un estudio que tiene como objetivo recuperar la funcionalidad del cartílago de personas que sufren osteoartritis o lesiones similares mediante la regeneración de tejido cartilaginoso.

En el marco del proyecto Laika, que comenzó el año pasado, se desarrollará un hidrogel semi-interpenetrante (semi-IPN) y/o interpenetrante (IPN) a base de alginato y ácido hialurónico (HA), que se pueda utilizar como biotinta en la impresión 3D de scaffolds para la regeneración del cartílago. ▶



## 2022KO ENPRESAREAN AZOKARAKO IZEN-EMATEA ZABALIK

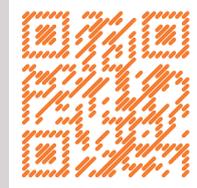
ETORKIZUNEN LAN MUNDUARI BEGIRADA PARTEKATUA. PERTSONEN ONGIZATEA ETA INDUSTRIA ADIMENDUNA AZTERGAI. HORIXE IZANGO DA AURTENGO AZOKAN HIZPIDE IZANGO DUTEN GAIA.

**A**zaroaren 3an izango da azoka, Hernaniko Orona Ideon, Bai Euskarari Elkarteak antolatuta eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren babesletzarekin.

Mondragon Unibertsitateko Urtzi Uribetxebarriak Euskal enpresen

estrategia pertsonen ongizatea bermatzeko izeneko solasaldian parte hartuko du; Ikerlaneko Ion Etxeberria, aldiz, Adimen artifiziala eta pertsonen ongizatea, industriaren lehiakortasunerako ardatz solasaldian izango da. ▶

Izen-ematea zabalik dago [enpresarean.eus](https://enpresarean.eus) webgunean.



#EnpresareanAzoka2022  
Azaroak 3 / Orona Ideo (Hernani)

**enpresarean** bai euskarari elkarteak

**Etorkizuneko lan munduari begirada partekatua.**

Pertsonen ongizatea eta industria adimenduna aztergai.

[enpresarean.eus](https://enpresarean.eus)

**Babesle nagusiak**

<b>PILAR KALTZADA</b> Aurkezlea	<b>MARCEL OLANO</b> Gipuzkoako Foru Aldundia	<b>XABIER LERTXUNDI</b> Hernaniko Udalea	<b>ROBER GUTIÉRREZ</b> Bai Euskarari Elkarteak
<b>AITZIBER ELOLA</b> Orkestra	<b>JON LAS HERAS</b> EHU	<b>JOSE MIGUEL AYERZA</b> ADEOI-Fabrika	<b>JONE NOLTE</b> ASLE
<b>URTZI URIBETXEARRIA</b> MIU	<b>ITSASO LEKUONA</b> Auzoantza proiektua	<b>RAKEL SAN SEBASTIAN</b> Adinbeeri	<b>ARITZ GUINEA</b> Weka
<b>AITOR URZELAI</b> SPRI	<b>IRATI RODRIGUEZ</b> MUPi	<b>JOSU AZTIRIA</b> Orri	<b>ION ETXEERRIA</b> Ikerlan

## HAZIA MUSIKALAREN ESTREINALDI ARRAKASTATSUA ARRASATEN

GONTZAL MENDIBILEK ZUZENTZEN DUEN ANTZEZLANA, ARIZMENDIARRIETAREN BIZIMODUARI BURUZ, BILBOKO ARRIAGA ANTZOKIAN ERE TAULARATU DA.

**G**ontzal Mendibil musikari eta konpositorearen proiektu berria errealitate bihurtu da Arrasaten estreinatu ondoren – irailaren 17an eta 18an – eta Bilboko Arriagan antzeztu ondoren. Bi emanaldiak kritika oso positiboak jaso dituzte, bai egilearen abestiei dagokienez, baita

taularatzeari dagokionez ere. Oro har, musikala "entretengarria da, oso freskoa eta lan kolektibo bikaina du atzean".

**Hurrengo hitzorduak**  
Dagoneko itxita daude hurrengo emankizunak: Donostian (Kursaal) azaroaren 26an; Iruñean (Baluarten), urriaren



29an; eta Gasteizen (Printzipal antzokian), abenduaren 17an. ▶

Sarrerak, hemen: <https://www.taquilla.com/entradas/hazia-musikala>.

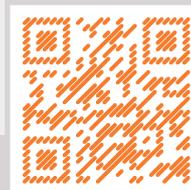


## MUNDUKIDEREN LASTERKETA SOLIDARIOA, URRIAREN 16AN

**E**lkartasun kooperatiboak bat egingo du Urkulun, Aretxabaletan, Mundukide Fundazioak antolatutako Kooperatiben arteko VII. Lasterketa Solidarioan. Urriaren 16an izango da lasterketa eta taldean lasterka, martxa nordikoan zein oinez parte hartu ahal izango da. Haur eta gaztetxoek ere parte hartu ahal izango dute, adin tarte bakoitzari dagokion distantzia egokituta.

Zazpigarren edizio honetan, deialdi berezia egin diote gizarte osoari. Nahiz eta taldeko lasterketa kooperatibetako bazkideei soilik zuzenduta egon, gainontzeko modalitate guztiak publiko osoari zabalik daude. ▶

Izen-ematea, [www.mundukide.org](http://www.mundukide.org) webgunean.



## MONDRAGON INSTALA UNA OFICINA EN LA TORRE DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

**C**orporación MONDRAGON (a través de su Centro de Promoción Empresarial, Eroski y LABORAL Kutxa) estará presente en la torre BAT (*B Accelerator Tower*) en Bilbao, para favorecer el impulso de sus proyectos empresariales, conectarse con otros ecosistemas de alto valor añadido y generar sinergias con otras empresas y agentes que buscan en esa interacción diaria, áreas de intercooperación.

BAT nace con el objetivo de ser un referente en emprendimiento e innovación. Una pieza fundamental para la conexión internacional del ecosistema local y el desarrollo de



nuevos sectores y negocios. Impulsado por el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de

Bilbao, *la torre de la innovación* quiere convertir Euskadi en referente para personas emprendedoras. ▶

## EIKA ENTRA EN EL CAPITAL DE MUXUNAV

**E**ika hizo pública en agosto su entrada en el capital de la Ingeniería navarra Muxunav, empresa que lleva años desarrollando sistemas de interfaces gráficas con capacidad de conexión a la nube, generación y explotación de datos. Soluciones de alta aplicación en sectores como el vending, la publicidad dinámica y los sistemas digitales de cobro y

facturación en locales comerciales (tipo TicketBAI y similares).

Eika da un nuevo paso en la innovación abierta, estableciendo colaboraciones de alto valor tecnológico y estratégico con el máximo nivel de confianza, que llevan a apostar decididamente por el crecimiento mutuo generando proyectos con visiones y propuestas compartidas. ▶



## EROSKIK 46,8 MILIOI EUROKO EMAITZA IZAN DU LEHEN SEIHILEKOAN

KOSTUAK HANDITU EGIN DIRENEZ ETA INFLAZIOAK PREZIOETAN DITUEN ONDORIOEI EUSTEKO MARJINAK MURRIZTEKO AHALEGINA EGIN DUENEZ, HORREK ETEKIN OPERATIBOA MUGATU DU, ETA %11 JAITSI DA JOAN DEN URTEKO LEHEN SEIHILEKOAREKIN ALDERATUTA.

**G**uztira, 2.633 milioi euroko negozio zifra erdietsi du taldeak ekitaldiko lehen seihilekoan. Hala, 10 puntutik gorako inflazio testuinguru honetan, 4 puntu handitu dira salmentak. Horren azpian, alde batetik, taldeak lehen seihilekoan egindako sustapen ahalegina dago, hau da, gaur egungo inflazio egoera dela-eta kontsumitzaileei aurrezpena helarazteko ahalegina. Beste alde batetik, berriz, familien joeraren ondorioa dago,

erosketa merkeagoak egiten ahalegintzen baitira. Ildo horretan, Eroskik, prezioen gorakada geldiarazi duenez eta aldi berean sustapen jarduera handitu duenez —dela deskontuen bidez eta dela eskaintzen bidez—, 183,6 milioiren aurrezpena helarazi die familiei urtearen lehen erdian. Ahalegin horrekin batera, gastuak handitu zaizkio, hala nola elektrizitatea, garraioa eta alokairua, eta, ondorioz, %11 jaitsi da etekin operatibo korrontea, eta horrek 94,3 milioi euro eman ditu 2022ko lehen seihilekoan. ▶



## EMBEGA CELEBRA SU 50 ANIVERSARIO

**E**mbega cumple 50 años de trayectoria y lo hace con la ilusión de seguir creciendo e innovando en un marco cada día más competitivo. Fundada en 1971, inició su actividad en 1972, y en la actualidad se dedica a la fabricación de elementos decorativos para electrodomésticos, juntas de

estanqueidad y soluciones *interface* persona-máquina. La cooperativa forma parte de la División de Componentes de MONDRAGON. Embega cuenta hoy con un equipo de más de 130 personas en plantilla, de las cuales 115 son socias.

Las celebraciones principales tuvieron lugar el 23 de septiembre, en

las propias instalaciones de Embega, en Villatuerta, y en el Restaurante Navarra después, en Estella-Lizarra. Más de 170 personas se reunieron para celebrar medio siglo de cooperativismo en la Merindad de Estella-Lizarra. ▶



## 15 NOVIEMBRE, CONGRESO DE MONDRAGON 2022

EL ACTO TENDRÁ LUGAR EN EL PALACIO KURSAAL A PARTIR DE LAS 10:00 HORAS —10:30 EN SEGUNDA CONVOCATORIA—. EN ESTA EDICIÓN SE PRESENTARÁ LA PONENCIA "ADECUACIÓN DE LAS APORTACIONES DE CAJA LABORAL A LOS FONDOS E INSTRUMENTOS DE INTERCOOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD".

**E**l Congreso 2022 presenta tres novedades. En primer lugar, será el estreno de Leire Mugerza en el pleno tras su nombramiento como presidenta en enero de este mismo año; en segundo lugar, se vuelve íntegramente al formato presencial —no habrá posibilidad de conexión telemática—; y, por último, se presentará a debate y aprobación la ponencia sobre la "Adecuación de las aportaciones de Caja Laboral a los fondos e instrumentos de intercooperación y solidaridad".

En el caso de la ponencia, se trata en efecto de una adecuación cuyo objetivo es mantener la actual relación

y nivel de colaboración entre Caja Laboral y MONDRAGON, articulando su formato sobre unas bases sostenibles y compatibles con la regulación y supervisión bancaria actual. La ponencia se remitió previamente a las cooperativas y al cierre del plazo para la recepción de enmiendas (17 de setiembre) no se ha presentado ninguna por parte de las cooperativas o divisiones.

El resto de los puntos del orden del día se refiere a la ratificación de admisión de cooperativas, el acuerdo sobre el presupuesto del centro corporativo y las cuotas de financiación y los informes de gestión de Consejo General y Comisión Permanente. ▶



### SOBRE EL CONGRESO

Es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige MONDRAGON, como son la definición de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común. A esta cita corporativa anual están convocados un total de 650 compromisarios en representación de todas las cooperativas integradas en el grupo.

## KOOPERATIBEN EKARPENA LEA ARTIBAIN

**2**021eko ekitaldiko datu ekonomikoak bildu ditu Lea-Artibai eta Busturialdeako Kooperatiben Mahaia Elkarteak, euren inguruari egiten dioten ekarpena ezagutzeko.

Txostenetik ateratako datuek erakusten dute Burdinola, Cikautxo, Eika, Fagor Arrasate, Kide eta Maierrek eragin handia dutela Lea-Artibai eta Busturialdeako gizartean

eta ekonomian: 2.000tik gora lanpostu sortu dituzte (haueetatik 763 emakumeak dira, % 36); bazkideak 1.800 (lanpostu guztien % 84,78); I+D+B gastua (salmentekiko) azken urtean

11 milioi eurokoa izan da; fakturazioa 513.785.061 eurokoa; eskualdeko produkzio zentroetan egindako inbertsioa ia 25 milioi eurokoa izan da; eta formaziora 24.201 ordu bideratu dituzte. ▶



Informazio gehiago duzue QR kodea eskaneata.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA INCREMENTA SU ALUMNADO CON 1.700 NUEVOS ESTUDIANTES DE GRADO

MONDRAGON UNIBERTSITATEA CELEBRÓ EL PASADO 16 DE SEPTIEMBRE LA APERTURA OFICIAL DEL CURSO ACADÉMICO 2022-2023 EN EL CAMPUS BILBAO AS FABRIK, LA PRIMERA VEZ QUE SE REALIZA EN BIZKAIA.

**E**ste curso Mondragon Unibertsitatea arranca con 18 nuevos grados (11 de ellos duales), de todas sus áreas de conocimiento —ingeniería, gestión empresarial, emprendimiento, educación, comunicación, humanidades, cooperativismo y gastronomía—, en ámbitos que responden a las nuevas necesidades empresariales, y con 19 másteres universitarios (de los que 7 son duales). La universidad contará este curso, a falta del dato del alumnado que cursará títulos propios a lo largo de todo el curso, con más de 6.700 estudiantes en programas oficiales



—grado, másteres y doctorados— de los que 2.200 son nuevos. Concretamente, 1.700 son estudiantes de grado, lo que supone un 9% más que el pasado año en los campus de Euskadi. ▶

## 17 NOVIEMBRE: NUEVA EDICIÓN DE K-FOROA

TENDRÁ LUGAR EN EL BASQUE CULINARY CENTER A PARTIR DE LAS 9:30. CONTARÁ CON PROFESIONALES DE REFERENCIA Y SE ABORDARÁN TEMAS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN.

**L**a cita de este año será en el Basque Culinary Center, en una jornada que comenzará a las 9:30 y que se prolongará hasta las 13:30. En esta edición se abordarán temas como el papel estratégico de la comunicación en las empresas, la comunicación de crisis o el binomio sostenibilidad-comunicación.

Entre los profesionales que participarán en el evento —cuya apertura realizará Iñigo Ucin, presidente del Consejo general de MONDRAGON— estarán Helena

Resano, periodista y presentadora de Atresmedia; Miguel López Quesada, presidente de Dircom; y Pili Kaltzada, quien dirigirá una mesa redonda sobre sostenibilidad y comunicación. ▶

Para apuntarse al evento basta con enviar un correo electrónico a: [kforoa@mondragoncorporation.com](mailto:kforoa@mondragoncorporation.com), antes del 11 de noviembre.

## BADATOR EUSKARALDIA!

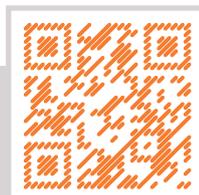
**2**022ko azaroaren 18tik abenduaren 2ra egingo da Euskaraldiaren hirugarren edizioa eta dagoeneko irekita dago norbanakoek zein enpresek parte hartzeko izen-ematea.

2020ko ekitaldian MONDRAGON Korporazioko 44 kooperatibetako 983 arigune erregistratu ziren: 587 barne arigune eta 396 kanpo arigune.

Hitzez ekiteko garaia da aurtengo

lelea eta Euskaraldiak kaleak bete nahi ditu berriz ere, “euskaraz hitz egitea inoiz baino errazago izan dadin”. ▶

Informazioa eta izen-ematea [euskaraldia.eus](http://euskaraldia.eus) webgunean.



## APROBADO EL NUEVO MODELO DE COBERTURA PARA EL COLECTIVO DE MUTUALISTAS DE DURACIÓN DETERMINADA

- LA PROPUESTA PRESENTADA POR EL CONSEJO RECTOR DE LAGUNARO EN LA ASAMBLEA GENERAL DEL PASADO 27 DE JULIO SE APROBÓ POR UNANIMIDAD.

La Asamblea General Extraordinaria de LagunAro, EPSV, celebrada el miércoles, 27 de julio, en el Palacio Kursaal de Donostia, reunió a 524 personas compromisarias, entre presentes y representadas, quienes votaron a favor de la propuesta presentada por el Consejo Rector.

Con este nuevo modelo de cobertura, las personas que se están incorporando temporalmente a las cooperativas (más de un millar en lo que va de año) contarán a partir de esta aprobación

con una mejor cobertura. En concreto, verán ampliada su protección mientras mantengan el vínculo societario de duración determinada, al poder acceder a las principales coberturas de la prestación de Ayuda al Empleo (reubicación provisional, calendario móvil...) y en el caso de su no consolidación societaria, podrán acceder, siempre que cumplan una serie de requisitos, a la prestación de Baja Determinada, sin que esto afecte a sus derechos de pensión. ▶

En este enlace (<https://youtu.be/j2S6CHMDgZM>) se puede ver el video resumen elaborado sobre esta propuesta aprobada por la Asamblea General.



**Con este nuevo modelo de cobertura, las personas que se están incorporando temporalmente a las cooperativas –más de un millar en lo que va de año– contarán a partir de esta aprobación con una mejor cobertura.**

## JAVIER OLEAGA, MONDRAGON UNIBERTSITATEKO PRESIDENTE BERRIA

JAVIER OLEAGA MENDIARACH DA UNIBERTSITATEKO ERREKTORE KONTSEILUKO PRESIDENTE BERRIA, MIKEL ALVAREZ 2019AZ GEROZTIK ENTITATEKO PRESIDENTE IZAN DENAREN ORDEZ. GAUR EGUN, JAVIER OLEAGA MONDRAGON KORPORAZIOKO LEHENDAKARIORDEA ETA OSAGAIEN DIBISIOKO ZUZENDARI NAGUSIA DA.

Oleagak TU Lankideri esan dio kargua "ilusio handiz eta onartu berri den plan estrategikoaren ildoan lan egiteko asmoz" hartu duela. Gainera, gaineratu duenez, "aldaketen abiadura kontuan hartuta, hausnarketa-prozesua ireki beharko dugu hurrengo plan estrategikorako, eta, ziurrenik, gure dimentsioari eta irismenari buruzko eztabaida garrantzitsu bati ekitea egokituko

zaigu. Eta hori guztia erronka teknologiko etengabearen jokaleku zalantzarri batean, gizartearen balioetan aldaketekin eta datozen urteetan ondorioak izango dituen krisi demografiko batean murgilduta". Azkenik, Mondragon Unibertsitateko presidente berriak "elkarlankidetzaren boterean" duen uste sendoa berretsi du, "eta hortik, elkarrekin, gauza harrigarriak egin ditzakegu". ▶



EN LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON EXISTEN BÁSICAMENTE TRES NIVELES DE AUTORIDAD DE GOBIERNO. LA ASAMBLEA GENERAL, UN COMITÉ ELEGIDO POR LA ASAMBLEA GENERAL, QUE DENOMINAMOS CONSEJO RECTOR, Y UNA DIRECCIÓN GENERAL QUE ES DESIGNADA POR EL PROPIO CONSEJO RECTOR.

# FOCO EN EL CONSEJO RECTOR

**E**l Consejo Rector es el órgano social de representación y gobierno de la cooperativa, y ejerce la gestión social y la dirección de acuerdo con los mandatos y las directrices de la Asamblea General, con las facultades que definen los Estatutos y la legislación vigente.

¿Quién elige el Consejo rector?  
¿Cuál es su cometido? ¿Quiénes pueden ser sus miembros? ¿Qué dedicación requiere?... Las preguntas clave para entender qué es y como funciona este órgano.

LA ASAMBLEA GENERAL ELIGE A LAS PERSONAS CONSIDERADAS MÁS APTAS PARA OCUPAR EL CONSEJO RECTOR Y, A SU VEZ, ÉSTE ELIGE A LA DIRECCIÓN PARA QUE TOME Y PROPONGA LAS DECISIONES DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA EN EL DÍA A DÍA.

- ¿ ES EL CONSEJO RECTOR LA MÁXIMA AUTORIDAD EN UNA COOPERATIVA?**  
No, el máximo órgano de decisión en una cooperativa es la Asamblea General y la que tiene la competencia para elegir y revocar a las personas miembros de los demás órganos sociales. Por su parte, el Consejo Rector tiene la autoridad de designar al director o directora general y conferirle o revocarle los poderes.  
Se trata de un órgano social, como la Asamblea General, la Comisión de Vigilancia (en cooperativas de más de cien socios trabajadores), el Consejo Social y el Comité de Recursos (en cooperativas de grandes dimensiones). La estructura y su dinámica de funcionamiento está regulada por las disposiciones legales de la Ley de Cooperativas de Euskadi de 2019 y de la propia práctica cooperativa de la Corporación MONDRAGON.
- ¿ CUÁL ES EL PRINCIPAL OBJETIVO DEL CONSEJO RECTOR?**  
El principal objetivo del Consejo Rector es, siempre, que el buen gobierno sea una realidad en la cooperativa. Asimismo, corresponde al Consejo Rector la gestión y representación de la cooperativa.
- ¿ CUÁNTOS MIEMBROS COMPONEN UN CONSEJO RECTOR?**  
Es un Órgano compuesto mínimamente por tres miembros, no obstante, cuando el número de personas socias de la cooperativa no sea superior a diez, podrá haber un administrador o administradora única.
- ¿ QUIÉN Y BASÁNDOSE EN QUÉ CRITERIO, ELIGE EL CONSEJO RECTOR?**  
La Asamblea General elige a las personas consideradas más aptas para ocupar el Consejo Rector, y generalmente, en el caso de las cooperativas de MONDRAGON, estas personas reciben formación en el Centro de Formación Cooperativa y Directiva Otalora.

**¿ PUEDE EL CONSEJO RECTOR REVOCAR EL PODER DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN?**

El Consejo Rector elige a la dirección para que tome y proponga las decisiones de la gestión de la empresa en el día a día. Es el Consejo Rector quien confiere y le podrá revocar poderes a la dirección y a su Consejo. La Dirección General es el máximo órgano ejecutivo de la cooperativa y decide, con el apoyo de su equipo, las decisiones de gestión diaria con la conformidad y las directrices del Consejo Rector. La Dirección General realizará descargos periódicos de su gestión y la marcha de la cooperativa ante el Consejo Rector, que tiene la facultad de conferirle y revocarle poderes.

**¿ EL CONSEJO RECTOR ES UN ÓRGANO OBLIGATORIO EN UNA COOPERATIVA?**

Sí. La Asamblea General y el Consejo Rector son órganos legalmente obligatorios en las cooperativas. A partir de cien personas socias, es también obligatoria en la cooperativa una Comisión de Vigilancia.

**¿ PARA SER MIEMBRO DEL CONSEJO RECTOR DEBES SER SOCIO-COOPERATIVISTA DE LA COOPERATIVA?**

En las cooperativas de Corporación MONDRAGON los órganos están compuestos solamente por personas socias, excepto en el caso de los puestos de Dirección y el Consejo Rector —en los que puede haber personas no socias— y en los Consejillos —donde participan también personas no socias.

**¿ EN QUÉ CASO PUEDE LA ASAMBLEA GENERAL REVOCAR AL CONSEJO RECTOR?**

La revocación del Consejo Rector por parte de la Asamblea General podría derivarse, por ejemplo, por la no aprobación por parte de la Asamblea General de la gestión y de las cuentas del ejercicio pasado. Estas situaciones, aunque no son habituales, son reflejo de la naturaleza cooperativa.

**¿ DE CUÁNTOS AÑOS SON LOS MANDATOS DEL CONSEJO RECTOR?**

En las cooperativas de Corporación MONDRAGON los mandatos son, en general, de cuatro años. Los mandatos pueden ser renovados sin límite. Si una persona es elegida para ser miembro de un órgano social, es obligatorio el cargo. No puede decir que no, salvo que tenga razones de peso.

**¿ CUÁNTA DEDICACIÓN REQUIERE, Y ESTÁ RETRIBUIDO, SER MIEMBRO DEL CONSEJO RECTOR?**

No. Por ser miembro de estos órganos la retribución que recibe el socio no varía. En cuanto al número de horas, si por ejemplo esa persona trabaja en programación informática y es elegida para ser miembro del Consejo Rector, una parte del tiempo será para el Consejo Rector y la mayor parte para la programación informática, cuestión que debe regular cada cooperativa.

**¿ LA ESTRUCTURA DEL CONSEJO RECTOR Y LA REPRESENTACIÓN EN LA MISMA ES IGUAL EN TODAS LAS COOPERATIVAS?**

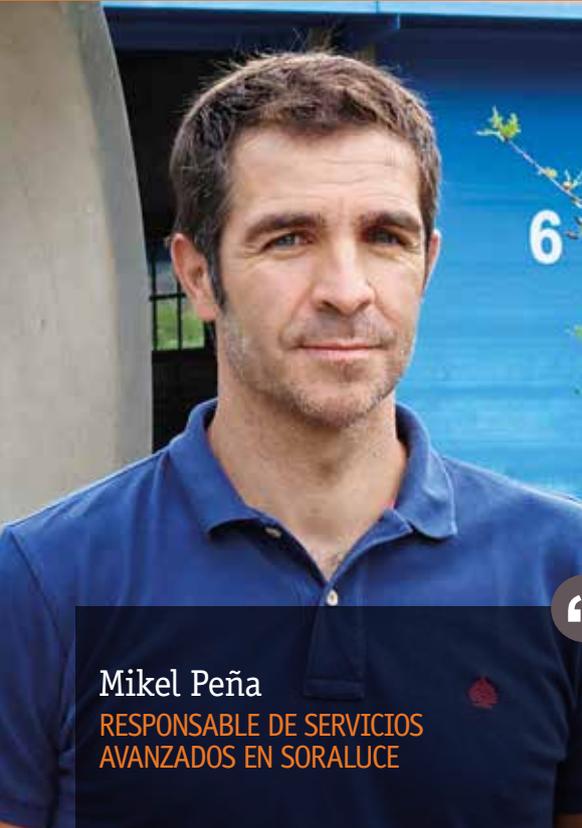
No, el Consejo Rector, al igual que la Asamblea General es un órgano que se amolda prácticamente a cualquier cooperativa de la Corporación, sea industrial, de consumo, de enseñanza, de crédito, de investigación, agrícola... Puede haber algunas diferencias entre cooperativas que reflejan sus características particulares. En Eroski, por ejemplo, tiene diferentes tipos de membresía —personas socias de trabajo y personas socias de consumo— y las diferentes clases de membresía participan en los órganos sociales en el porcentaje que acuerden en los Estatutos. **TU**

## KOOPERATIBAREN ORGANO GORENA

BATZAR NAGUSIAREN ONDOREN, KOOPERATIBAKO ORGANO GORENA DA KONTSEILU ERREKTOREA. ORGANOA OSATUKO DUTEN PERTSONAK BATZAR NAGUSIAK AUKERATZEN DITU ETA KONTSEILU ERREKTOREARI DAGOKIO KOOPERATIBA KUDEATZEA ETA HIRUGARRENEKIKO HARREMANETAN KOOPERATIBA ORDEZKATZEA.

**L**egeak edo Estatutuek beste organo sozialei berriaz erreserbatzen ez dizkieten ahalmen guztiak ditu. Organo kolegiatua da eta gutxienez hiru kidek osatzen dute. Bazkide guztiak dute boto eskubidea Errektore Kontseilua aukeratzeko eta, era berean, guztiak dute Errektore Kontseiluko kide moduan hautatuak izateko eskubidea.

MONDRAGONeko kooperatiba gehienetan Kontseilu Errektoreak bere kideen artean aukeratu ditu kooperatibako lehendakari eta idazkari karguak. Kooperatiba batzuetan, berriz, kargu horiek zuzenean Batzar Nagusiak aukeratu ditu. Errektoreek ez dute beste ordainsaririk jasotzen Kontseilu Errektoreko kide izateagatik, baizik eta beraien lanpostuari dagokion ordainsaria jasotzen dute. Karguaren dedikazioa eta beraien lanpostua bateratzen dituzte. Kooperatiba handietan, lehendakariari eskatzen zaio, karguaren betebeharreri denbora osoa ematea. Agintaldia lau urtekoa izaten da, eta bi urtean behin egiten dira hauteskundeak Kontseilu Errektorearen kide erdiak berritzeko.



**Mikel Peña**  
RESPONSABLE DE SERVICIOS  
AVANZADOS EN SORALUCE

26 DE SEPTIEMBRE DE 2022. ES UN DÍA ESPECIAL PARA MIKEL PEÑA, COMO CADA VEZ QUE SE CELEBRA EL CONSEJO RECTOR EN SORALUCE, UNA VEZ AL MES. MIKEL, NATURAL DE ZUMARRAGA, TRABAJA EN SORALUCE DESDE JUNIO DE 2008. SOCIO DE LA COOPERATIVA DESDE 2010, ESTE ES SU SEXTO AÑO COMO MIEMBRO DEL CONSEJO RECTOR, Y ACTUALMENTE OCUPA EL CARGO DE VICEPRESIDENTE EN UN CONSEJO COMPUESTO POR NUEVE PERSONAS, TODAS ELLAS TRABAJADORAS DE SORALUCE. ADEMÁS, TAMBIÉN FORMA PARTE DEL CONSEJO RECTOR DE DANOBATGROUP. EN ESTE CONSEJO ESTÁN REPRESENTADAS LAS COOPERATIVAS QUE COMPONEN EL GRUPO: SORALUCE, DANOBAT, GOIMEK, LATZ, IDEKO Y GOITI.

“ Ser parte del Consejo Rector es una bonita oportunidad de aprendizaje, todos tendríamos que serlo en algún momento ”

**E**l Consejo Rector de Soralue se desarrolla en doble sesión, de mañana y de tarde, por lo que ocupa la jornada completa de sus miembros. Hoy, antes de comenzar, Mikel comparte sus impresiones con TU Lankide.

**¿Cómo es para Mikel Peña un día como el de hoy?**

Se plantea de forma diferente al día a día habitual. Sé que hoy no me toca atender a mis quehaceres diarios como responsable de Servicios Avanzados y, por tanto, intento abstraerme de todo ello.

**¿Previamente toca prepararse verdad?**

Eso es. Cada miembro del consejo recibimos previamente información relativa a los temas a tratar en la siguiente reunión. Solemos ir recibiendo información tanto de la gerencia como de la presidencia, y también realizamos un seguimiento de los puntos a

trabajar por el consejo o por una parte del mismo según el caso, para valorar los avances que se han dado con respecto al anterior encuentro.

Además, en caso de que alguna persona socia o trabajadora haga alguna aportación, trato de recogerla y prepararla adecuadamente para poder compartirla con el consejo de forma correcta.

**Este es tu sexto año como miembro, ¿qué significa para ti formar parte del Consejo Rector?**

Sobre todo, siento una gran responsabilidad. Debemos ser conscientes de que hemos sido elegidos por las propias personas socias. Ver que tus compañeros depositan esta confianza en ti te hace aumentar tu dosis de responsabilidad, e intentas hacer las cosas lo mejor posible, tanto para la cooperativa como para cada uno de los socios y trabajadores que la componen.

**¿Por qué tomaste la decisión de ser parte del Consejo Rector?**

En la cooperativa tenemos derechos, pero también obligaciones, y una de ellas es la aceptación del cargo cuando eres elegido. Además, el hecho de estar ahí te permite conocer más de cerca el día a día de tu cooperativa, y también tener oportunidades de salir de la rutina diaria. De esta manera, siento que mi vinculación con la cooperativa es mayor, y también creo que me permite enriquecerme, ya que puedo aprender nueva cosas e interiorizar nuevos conceptos.

“VER QUE TUS COMPAÑEROS DEPOSITAN ESTA CONFIANZA EN TI TE HACE AUMENTAR TU DOSIS DE RESPONSABILIDAD, E INTENTAS HACER LAS COSAS LO MEJOR POSIBLE”.

### **¿Y cómo recuerdas tu proceso de nombramiento?**

Cuando toca renovar el Consejo Rector, se inicia una especie de proceso electoral. Cada socio elige a las personas que entiende pueden desempeñar esta función, y posteriormente cada órgano, social y rector, define la lista definitiva de candidatos. Previamente yo llevaba dos años en el Consejo Social, y mi nombre fue uno de los que salió en la lista. Estar en el Consejo Social lo podía hacer más sencillo, pero recuerdo estar nervioso, y más aún al ser elegido. Te vienen varias preguntas a la cabeza: ¿Qué es esto? ¿Cómo voy a responder? ¿Cómo va a ser a partir de ahora mi día a día?

### **Preguntas para las que habrás encontrado respuestas...**

Así es. Cuando nuevas personas van a acceder a Consejos Rectores de cooperativas, desde MONDRAGON se realizan sesiones formativas en Otalora, donde se adquieren nociones generales sobre el papel del consejo en las cooperativas y la labor de sus miembros. Después, en Soraluze profundizamos en los temas a tratar con la dirección de personas y de finanzas principalmente, ya

**“TE VIENEN VARIAS PREGUNTAS A LA CABEZA: ¿QUÉ ES ESTO? ¿CÓMO VOY A RESPONDER? ¿CÓMO VA A SER A PARTIR DE AHORA MI DÍA A DÍA?”.**

que son los ámbitos en los que mayor dificultad nos podemos encontrar cuando no tienes esa formación específica. Esta segunda formación viene a aplicar a Soraluze lo aprendido en Otalora. Además, en mi caso el paso previo por el Consejo Social también me sirvió para ubicarme más rápidamente.

### **Además, vuestro Consejo Rector cuenta con una particularidad muy especial.**

Así es, ya que desde hace años se lleva a cabo de manera simultánea con el Consejo de Dirección. Por la mañana nos reunimos todos alrededor de una mesa, y los miembros del Consejo Rector recibimos de primera mano el descargo de la dirección. Me parece que es muy importante, ya que fomenta una relación directa entre ambos grupos, y en nuestro caso la conexión es muy buena. Disponer de estos momentos con el Consejo de Dirección hace que sientas una mayor confianza hacia el mismo. No sé si en otras cooperativas existe algo parecido, pero cuando lo he comentado fuera

ha generado sorpresa, y a mí personalmente me enorgullece.

Todo ello sucede por la mañana, y ya en la sesión de tarde nos quedamos solos los miembros del Consejo Rector, para continuar con el orden del día preestablecido.

### **Y una vez terminado, ¿soléis transmitir las decisiones que se toman?**

Decidimos qué es lo que se puede compartir y qué no, y lo que se decide que sí, se transmite a través del Consejo Social o canales de comunicación internos. Lo importante es que las decisiones sean consensuadas y comprendidas por el consejo, de esta forma generas en el colectivo la confianza e implicación necesaria para seguir avanzando en la consecución de objetivos.

La respuesta de esta última pregunta coincide con la llegada de los miembros del consejo. Es hora de liberar a Mikel. Lo hacemos conscientes de que tiene un día muy interesante por delante. **TU**

Mikel Peña, en la reunión del órgano correspondiente al mes de setiembre.





Antxone Aranzeta  
EIKA

“Ardura handia da, baina gauza asko ikasi ditut; enpresaren bisio zabalagoa dut orain”

NOS CITAMOS EL 15 DE SEPTIEMBRE A LA HORA DE COMER EN EIKA, ETXEBARRI, CON ANTXONE ARANZETA. TIENEN UN HORARIO DE 8:00 AM A 1:00 PM PARA LAS REUNIONES DEL CONSEJO RECTOR, PERO LA MAYORÍA DE LAS VECES SE EXTIENDE LA REUNIÓN; EIKA ES UNA EMPRESA GRANDE (MÁS DE 500 EMPLEADOS, DE LOS CUALES MÁS DE 400 SON MIEMBROS) Y TIENEN MUCHOS TEMAS QUE TRATAR CADA VEZ QUE SE REÚNEN. ANTXONE, DE MENDEXA, TRABAJA EN EIKA DESDE 1993 Y ES SOCIA DESDE 1996. ESTE ES SU SEGUNDO MANDATO COMO REPRESENTANTE DEL CONSEJO RECTOR.

**F**abrikazioan lanean hasi zen Antxone Eikan eta biltegian aritu zen geroago; 20 urte inguru egin zituen han. Duela lau bat urtetik hona kalitate teknikari moduan jarduten du; barne-promozio bidez lortu ditu bere lanpostu aldaketak.

Errektore Kontseiluan 2011-2015 urteetan egon zen eta 2019an berriz aukeratua izan zen; 2023an bukatzen zaio oraingo epealdia. Errektore Kontseilutik Euskara batzordean, IPDKn, Balorazio komitean eta Komunikazio taldean hartzen du parte.

Bazkaltzera joan aurretik, tarte bat egin digu Antxonek bere esperientzia kontatzeko.

**Zer suposatzen du zuretzat Errektore Kontseiluko kide izateak?**

Batez ere ardura handia da Errektore Kontseiluko kide izatea. Erabakiak hartu behar direnean, normalean duzun ikuspuntutik asko zabaldu behar da ikuspegia eta ulermena.

Lehen aldiz Errektore kontseiluko kide izan nintzenean, adibidez, bezperan bidaltzen ziguten informazioa

eta ez zen astirik egoten bilerarako ezer prestatzeko. Hobetzen joan gara eta orain dokumentazioa lehenago pasatzen digute eta lantzen joaten gara, ikusten, besteekin partekatzen, bilerak ere egiten ditugu aurretik... Normalean Errektore Kontseilua hilean birritan biltzen gara; bilera kualitatiboa eta operatiboa egiten ditugu. Bien bitartean, gaiak lantzen joan behar dugu, hartzen dugun lanaren edo konpromisoaren arabera.

Gure lana, kooperatibako kudeaketaren jarraipena egitea da.

**Zein ezberdintasun dago batzar kualitatibo eta operatiboen artean?**

Operatiboa izaten da batez ere zerbait erabakitzeko; eta kualitatiboa, aldiz, gaiak lantzeko izaten da. Izan daiteke ere batzar operatibo baten erabakia atzeratzea kualitatibora eramateko

han eztabaidatzeko.

Bitartean, saiatzen gara zenbait gai Kontseilu Sozialarekin partekatzen, garrantzitsua baita ikuspegi ezberdinak izatea. Arlo soziala oso inportantea da. Eguneroko tailerreko jendearekin eta haiek asko ematen didate.

Errektore Kontseiluan gauden guztiok ere profil ezberdina dugu; niretzat garrantzitsua da aniztasun hori bermatzea.

Bi batzar horiez gain, sortu daitezke bilera gehiago ere egoeraren arabera. Krisia dela edo pandemia dela, astean behin edo bi aldiz ere egin izan ditugu bilerak.

**Nola prestatzen dituzu bilerak?**

Gaiaren arabera edo zerbait ez badut ondo ulertu, Errektore Kontseiluko gainerako kideei galdetzen diet. Gero, dagokion saileko jendearekin aztertzen saiatzen naiz kontestua zein den jakiteko eta gaiaren inguruko

“ARLO SOZIALA OSO INPORTANTEA DA. EGUNERO NAGO TAILERREKO JENDEAREKIN ETA HAIK ASKO EMATEN DIDATE”.

informazio gehiago lortzeko.

Azken finean langile asko gara Eikan eta ardura handia da edozein erabaki hartzea. Etxebarriko lantegiko langileez gain, kanpoan ditugunak ere zaindu egin behar dira.

### **Hainbeste bazkide dituen enpresa izateko kide gutxi zarete?**

Sentsazio hori daukat nik. Proiektu batzuk erdizka geratzen zaizkigu, kontseiluko kide batek agintaldia bukatu duelako eta berriak denbora behar duelako eguneratzeko. Lan-taldeak egin arren, gauzak ondo landu behar dira eta denbora luzatzen da.

Gainera, gero kontuan hartu behar da guztiok ez ditugula ordutegi berdinak; lanaldi zatitua dugu batzuk eta erreleboka aritzen dira beste batzuk.

Maiatzean amaituko dut oraingo aldia. Sei kide gara eta presidentea. Agian sei lagunekin ez gara nahikoa. Izan ere, bi urtean behin Errektore Kontseiluko lau kide berritzen dira eta transferentzia egiteko lehengo bi geratzen gara. Kopuru polita litzateke zortzi kideko Errektore Kontseilua izatea, bi urtean behin lau lagun mantentzeko behintzat. Bestela, proiektu batzuk erdizka geratzen dira.

### **Nola bizi izaten duzu bileraren eguna?**

Bi egun aurretik hasten naiz urduritasuna sentitzen. Dena dela, ez dauka zerikusirik aurreko Errektore Kontseiluko kide izan nintzen aldiarekin. Bi zuzendari ezberdin izan dira eta bi lan-talde ezberdin. Baina aurrekoan ez nuen izan oraingoan besteko parte hartzeko aukera edo proposamen. Esperientziarik ere ez nuen lehen eta ez

## **“AURRETIK LANDUTA ERAMAN BEHAR DIRA GAIAK: SOZIALKI ZEIN ZARATA DAGOEN BEGIRATU, ARAUDIAK ZER DIOEN IKUSI, PROPOSAMENEN BAT ERAMAN... IKERKETA-LANA EGITEN IBILI BEHARRA DAGO”.**

zitzaidan iruditzen Errektore Kontseiluak ezer erabakitzen zuenik. Orain beste era batera ari gara lantzen gaiak eta erabakiak hartzerakoan ez dauka zerikusirik aurreko Errektore Kontseiluarekin.

Aurretik landuta eraman behar dira gaiak: sozialki zein zarata dagoen begiratu, araudiak zer dioen ikusi, proposamenen bat eraman... Ikerketa-lana egiten ibili beharra dago. Lan-taldean zein jende dagoen ere garrantzitsua da lan dinamikak hartzeko orduan.

### **Nola helarazten dizkiezue erabakiak bazkideei?**

Komunikazio taula bat dugu eginda eta han zehaztuta dago zein erabaki nondik helarazi behar den. Lehenengo eta behin Kontseilu Sozialari helarazi behar izaten dizkiogu hartutako erabakiak eta gero telebistetan jartzen ditugu. Eta erabakiaren arabera, ez-ohiko batzar bat egin beharko litzateke bazkide guztiekin, beraiek ere iritzia eman dezaten botoaren bidez.

Oraindik ere lantzen ari gara komunikazioa. Gehienek zuzenean jaso nahi izaten dute informazioa; saiatzten gara bideo eta e-postaz guztiei informazio berdina helarazten.

### **Nola bizi izaten duzu hurrengo egun hori?**

Ez dut inongo arazorik bazkideei azaltzeko zergatik hartu den erabaki bat edo beste. Azken finean, sei lagun gara Errektore Kontseiluan eta guztien arteko erabakiak dira. Denborarekin ezagutzen dira bazkideek eta haiek egiten dituzten kritikak (denetarik) eta beti esaten diet

gauza bera: “Aukera hor dago bazkide guztientzat, aurkeztu zure burua eta parte hartu”.

Erraza da kanpotik kritikatzeta, baina bizi egin behar da benetan zer den jakiteko.

### **Zer ematen dizu Errektore Kontseiluak?**

Ardura handia da, baina gauza asko ikasi ditut; enpresaren bisio zabalagoa dut orain eta jendearekin erlazio askoz hobea. Arlo sozialaren eraginez ere proiektu ezberdinetan parte hartzeko aukera dugu, gure inguruan eraginez.

Horrelaxe bukatu dugu Antxonerekin elkarrizketa. Tripazorriak igarri dizkiogu eta bazkaltzera joan da. Eguneko jarduna bukatu duela dirudien arren, arratsaldean jarraitu beharko du kalitate teknikariari dagozkion lanekin. **TU**



Antxone, Eikako Errektore Kontseiluaren gainontzeko kideekin.

# CONSEJO RECTOR: TIPOLOGÍAS

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS VARÍAN EN FUNCIÓN A LA IDENTIDAD DE CADA UNA DE ELLAS. EN EL ECOSISTEMA DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON, LOS CONSEJOS RECTORES DE ALGUNAS DE SUS COOPERATIVAS SE COMPONEN CON MIEMBROS AJENOS A CADA UNA DE ELLAS, EN LO QUE ES SIN DUDA UN GRAN EJERCICIO DE INTERCOOPERACIÓN. ANALIZAMOS A CONTINUACIÓN ALGUNOS DE ESTOS CASOS.

IKERLAN



Jose Miguel Lazkanotegi



## Compartimos compromiso con la misión de Ikerlan”

El Consejo Rector de Ikerlan está compuesto por tres tipos de miembros: las personas socias trabajadoras, las entidades socias usuarias y las entidades socias colaboradoras. Orona se encuentra entre las entidades socias usuarias y Jose Miguel Lazkanotegi acude al Consejo Rector de Ikerlan como representante de Orona, y ocupa, a su vez, el cargo de presidente en el órgano.

### ¿Cómo es formar parte del Consejo Rector de una cooperativa en la que no trabajas?

Los miembros del Consejo Rector se dividen en 5 personas socias trabajadoras y 10 miembros divididos de entidades socias usuarias y colaboradoras. Aun así, la misión de Ikerlan es común para todos los miembros. Se trata de una cooperativa de segundo grado sin ánimo de lucro, que a través de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico pretende renovar y transformar nuestro entorno tecnológico. Esto es algo que todos los miembros del Consejo Rector tenemos claro, seamos o no trabajadores de Ikerlan.

### ¿Existen diferencias entre personas consejeras trabajadoras y no trabajadoras?

Durante los consejos todos cumplimos el mismo rol, todos somos rectores, aunque sí que pueden variar los intereses de cada uno dependiendo de su posición, aunque los cargos de vicepresidente y secretario están siempre reservados a personas socias trabajadoras.

Existe una gran diferencia con respecto al resto de cooperativas. Ikerlan además de ser un proyecto de las personas socias trabajadoras, es a su vez un proyecto de las entidades socias usuarias y colaboradoras, y es importante mantener ese equilibrio también en los órganos de gestión.

### En tu caso, eres el presidente del Consejo Rector, ¿aumenta esto tu grado de responsabilidad?

Yo diría que el compromiso de todos los miembros hacia la cooperativa es común, pero sí es cierto que cuento con algo de responsabilidad añadida. El hecho de ser presidente del Consejo Rector me convierte en presidente de la Comisión Ejecutiva, donde se debaten y se acuerdan temas internos de la cooperativa, especialmente ligados a las personas trabajadoras, que vienen derivados del Consejo Social, de la dirección o del área de Personas.

EROSKI



Lander  
Beloki



“El objetivo compartido es el beneficio de la cooperativa”

Lander Beloki ha formado parte del Consejo rector de Eroski durante los últimos diez años, hasta que en la asamblea general ordinaria celebrada en mayo dio por terminada esta etapa. Desde 2012 ha ejercido como representante del colectivo de socios consumidores de Eroski.

#### ¿Cuál es el papel de un socio consumidor en el Consejo Rector de Eroski?

El Consejo Rector de Eroski está formado por 12 personas, de las cuales 6 son socias trabajadoras y otras 6 socias consumidoras. La representación del colectivo socio consumidor se elige durante la asamblea general ordinaria como culminación de un proceso muy largo, ya que el colectivo socio consumidor de Eroski es muy amplio. Una vez se es seleccionado, el cargo tiene una vigencia de 4 años, cuando debe ser corroborado.

#### ¿Y en el Consejo Rector se perciben diferencias entre los distintos tipos de socios?

Diría que no. Eroski no se puede explicar sin socios trabajadores, pero tampoco sin socios consumidores. Por eso, aunque a veces haya opiniones contrapuestas, todos tienen muy claro que el objetivo único es el beneficio de la cooperativa, y las decisiones se toman en esa dirección. En los 10 años que me ha tocado estar a mí, he vivido situaciones de todo tipo, desde crisis, discusiones, refinanciaciones... pero siempre sabiendo cual es la prioridad.

#### Al tratarse de un perfil abierto, entre las personas socias consumidoras puede que haya personas que no viven muy de cerca el cooperativismo.

Y las hay. Creo que es importante que existan perfiles que conozcan la realidad de las cooperativas, pero otras personas son complementarias también, ya que pueden aportar otro punto de vista muy beneficioso para la cooperativa.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA



Álvaro  
Martínez  
de Lagos



“Aportamos la visión externa de un grupo empresarial”

El Consejo Rector de Mondragon Unibertsitatea lo componen además de personas socias trabajadoras de la universidad, consejeros externos provenientes de otras organizaciones. Entre ellas se encuentra el Grupo ULMA, y su representante es Álvaro Martínez de Lagos, socio trabajador de ULMA Handling Systems.

#### ¿Cuál es tu papel en el Consejo Rector de Mondragon Unibertsitatea?

Mi papel es el de vocal desde hace un par de años. Me incorporé en 2020 al Consejo Rector de Mondragon Unibertsitatea, y el aterrizaje no ha sido sencillo debido a la pandemia. Espero que este curso 2022-2023 pueda ser más normal y pueda desarrollar mis labores en el Consejo Rector con la dedicación que merecen y necesitan.

#### ¿Por qué crees que es importante que el Consejo Rector de Mondragon Unibertsitatea esté compuesto por otros perfiles además de los socios trabajadores?

Como representante de un grupo empresarial, sinceramente creo que puedo aportar una visión externa. A fin de cuentas, somos un cliente final de lo que produce Mondragon Unibertsitatea. Por ello, considero que es importante que nosotros seamos capaces de contribuir al tejido industrial desde la formación, entre otras cosas definiendo los perfiles que se demandarán en un futuro en las empresas. Desde el Consejo Rector tenemos una visión global de Mondragon Unibertsitatea, y es ahí donde podemos aportar de cara a cumplir con un objetivo final de desarrollar nuestro entorno socioeconómico a través de la formación de profesionales más competentes. **TU**



**Aitor Irure**

EX PRESIDENTE DE FAGOR AUTOMATION

ES UN RECTOR CON PEDIGRÍ: 30 AÑOS EN EL CONSEJO RECTOR DE FAGOR AUTOMATION, LOS 2 PRIMEROS COMO SECRETARIO Y EL RESTO COMO PRESIDENTE. ADEMÁS, HA PARTICIPADO EN LOS CONSEJOS RECTORES DE FAGOR, HUHEZI Y MONDRAGON Y MANTIENE SU ACTIVIDAD COMO VOCAL HASTA EL PRÓXIMO AÑO EN KONFEKOOP (CONFEDERACIÓN VASCA DE COOPERATIVAS) Y COCETA (CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO).

## “Si volviese a nacer... repetiría sin dudar”

### ¿Cómo valoras tu experiencia de récord guinness?

Puede sonar a tópico, pero la longevidad en el cargo ha sido fruto de las circunstancias de cada momento, nunca algo pretendido. En términos generales mi valoración es altamente positiva. Por ejemplo, accedí al órgano con una cooperativa socialmente desestructurada y ahora me atrevería a decir que somos punta de lanza en ese aspecto.

En el plano personal, he aprendido mucho y de personas muy buenas. Ha sido una experiencia tan dilatada (las hemos visto y vivido de todos los colores) como enriquecedora. Espero haber respondido a la confianza que las socias y socios de Fagor Automation depositaron en mi persona. Por mi parte, si volviese a nacer... repetiría sin dudar.

### ¿Por qué recomendarías a cualquier soci@ un mandato en el CR?

Nunca le recomendaría un solo mandato, mejor dos, como los *petit-suisse*. Por muchas razones, pero destacaría dos: por coherencia con los principios y valores que predicamos y por ser una oportunidad única para conocer “a full” tu propia cooperativa.

### ¿Consideras que es imprescindible una formación previa para ser rector?

En función de la formación previamente adquirida hay personas mejor preparadas para afrontar el cargo, pero disponemos de procesos formativos preparados ad hoc que permiten adquirir los conocimientos y las competencias necesarias para

desarrollar esta responsabilidad con suficientes garantías, siempre y cuando exista predisposición para ello.

### ¿Eres partidario de limitar los mandatos?

Aunque pueda parecer un contrasentido por mí caso, rotundamente sí. Pero, ojo, la cuestión es dónde ajustar ese límite. Una Gobernanza eficiente exige cuando menos conocimiento y dedicación. Hacia el final del primer mandato es cuando las personas mejor conocen sus funciones y el sentido del órgano de gobierno, y muchas lo dejan en ese punto. Considero que se pierde un potencial enorme, amén de la escasa tasa de retorno que se obtiene de la “inversión”. No tengo claro el límite por arriba, tal vez tres mandatos, pero menos de dos mandatos consecutivos resulta bastante ineficiente, y más si se trata de la Presidencia.

### ¿Cualquier persona vale para ser miembro del CR?

Otra vez, rotundamente no. Para mí una condición sine que non es querer pertenecer y participar de forma activa en el órgano de gobierno, asumir por voluntad propia y con mayúsculas esa responsabilidad. A partir de ahí sí. Y, por supuesto, la diversidad enriquece la Gobernanza Cooperativa, doy fe de ello.

### Desde el punto de vista de la gobernanza cooperativa, ¿qué retos tiene el CR?

A mi juicio, uno de los retos sería la *profesionalización* del órgano de gobierno, o cuando menos de parte de este. Al

igual que concebimos unos Consejos de Dirección estables en el tiempo para una adecuada gestión de los negocios, una Gobernanza Cooperativa eficiente y de calidad requiere también experiencia y estabilidad.

Otro reto importante sería velar por el cumplimiento real de los principios y valores en cada una de las Cooperativas. No es suficiente con proclamarlos o explicitarlos en los Estatutos Sociales, es preciso responder con hechos, ante las personas socias y ante la sociedad que nos rodea.

### ¿Algo más?

Dos reivindicaciones en torno a la Gobernanza Cooperativa. Por un lado, me desvela el constatar que a nivel de las cooperativas integradas en MONDRAGON (nuestro club) algunas personas después de toda una vida laboral se jubilan en la abundancia, al tiempo que otras lo hacen con “una mano delante y otra detrás”. Creo que hay materia para la reflexión. Igual toca revisar y actualizar el *Sentido de la Experiencia*.

Y, por último, echo en falta un liderazgo más ambicioso en todo el entramado cooperativo mundial (ACI, CICOPA, SEE, MONDRAGON...), puesto que el modelo cooperativo, tal y como nosotros lo concebimos, va más allá de un mero modelo empresarial. Considero que es hora de proclamar que el cooperativismo es una vía alternativa real y válida para un planeta sumido en una grave crisis sistémica. ¡El mundo nos necesita! **TU**



**Amaia Agirre**

**LAGUNAROKO ERREKTORE  
KONTSEILUKO KIDEA**

DAGOENEO HIRU URTE EGIN DITU LAGUNAROKO ERREKTORE KONTSEILUAN, BIGARREN KOMUNITATEKO (FAGOR TALDEA) ORDEZKARI GISA. ETA AURTENGO BATZARREAN BESTE 3 URTERAKO HAUTATU DUTE. BERAZ, ZIKLOA BUKATZEAN, 6 URTEKO IBILBIDEA BETEKO DU ERAKUNDEAN.

## “Hau master bat da!”

**L**agunAroko Errektore Kontseiluko kide izateaz aparte, Mondragon Unibertsitateko Huhezi Fakultatearen lehendakaria ere bada Amaia. Beraz, eskarmentua handiko emakumea.

### **Hiru urtetan asko ikasi daiteke LagunAroari buruz...**

Erakunde bitxia da, hizkuntza propioa duena. Zorionez, kudeaketaz arduratzen den taldea oso profesionala da eta gai teknikoak azaltzen oso onak dira. Eta hori oso lagungarria da guretzako.

### **Errektore Kontseiluaren eta Zuzendaritza Kontseiluaren arteko harremanak beraz, ondo?**

Konfiantza handia dago Errektore Kontseiluan LagunAroko kudeatzaileengan: nola lantzen dituzten gaiak, nola aurkezten dituzten, egoera ezberdinen aurrean alternatibak aztertzen... Bi organoek ondo ulertzen dugu elkar. Oso garrantzitsua da hori

### **Nola baloratzen duzu esperientzia?**

Positiboa, noski! LagunAro oso berezia da. Arduraz jardun behar dugu bertako administrazio taldeko kideok, inplikazioz. Azken finean 7.000 milioiko pentsio fondo baten gestioaz arduratzen Errektore Kontseiluan estimatuak diren osasun prestazioak, kooperatibei laguntzeko hainbat elkartasun

mekanismo kudeatzen ditu. Saiatzen gara gure ekarpena egiten erakunde hazi dadin eta aurrera egin dezan.

### **Baina ez da eskuak poltsikotan eramateko paseo bat, ezta?**

Ez ba! Tentsio uneak bizi izan ditugu azken hiru urteotan. Pandemiaren kontuak: merkatuak behera, egutegi mugikor eta bereziak, erabakiak hartzen... Oraintsu ere, petroleoa, gerra, KPIa... eta horrek eragiten die

### **Zenbat denbora kentzen dizu?**

Dezente! Errektore Kontseilua dagoen egunean ia egun osoa, izan ere bere barne hartzen ditu bi azpibatzerde, inbertsioak eta prestazioak, eta horietakoren batean egotea ere tokatzen zaizu. Egun osorako dedikazioa, goizeko 08:00etan hasita. Esfortzua eskatzen du, ardura. Baina estima handikoa da LagunAro mutualisten artean eta harrotasun puntu bat ematen

**“LAGUNARO MODUKO ERAKUNDE BATEK PROFESIONALEZ OSATUTAKO ADMINISTRAZIO KONTSEILUA BEHAR DU; BAINA ERE BEREAN KUDEAKETAZ ARDURATZEN DEN LANTALDE ON BAT, HORI GUZTIA GESTIONATZEN IRIZPIDE ONAREKIN, ILUSIOZ ETA INPLIKAZIOAZ. ETA HORI DA GAUR EGUNGO ERREALITATEA GURE ERAKUNDEAN..”**

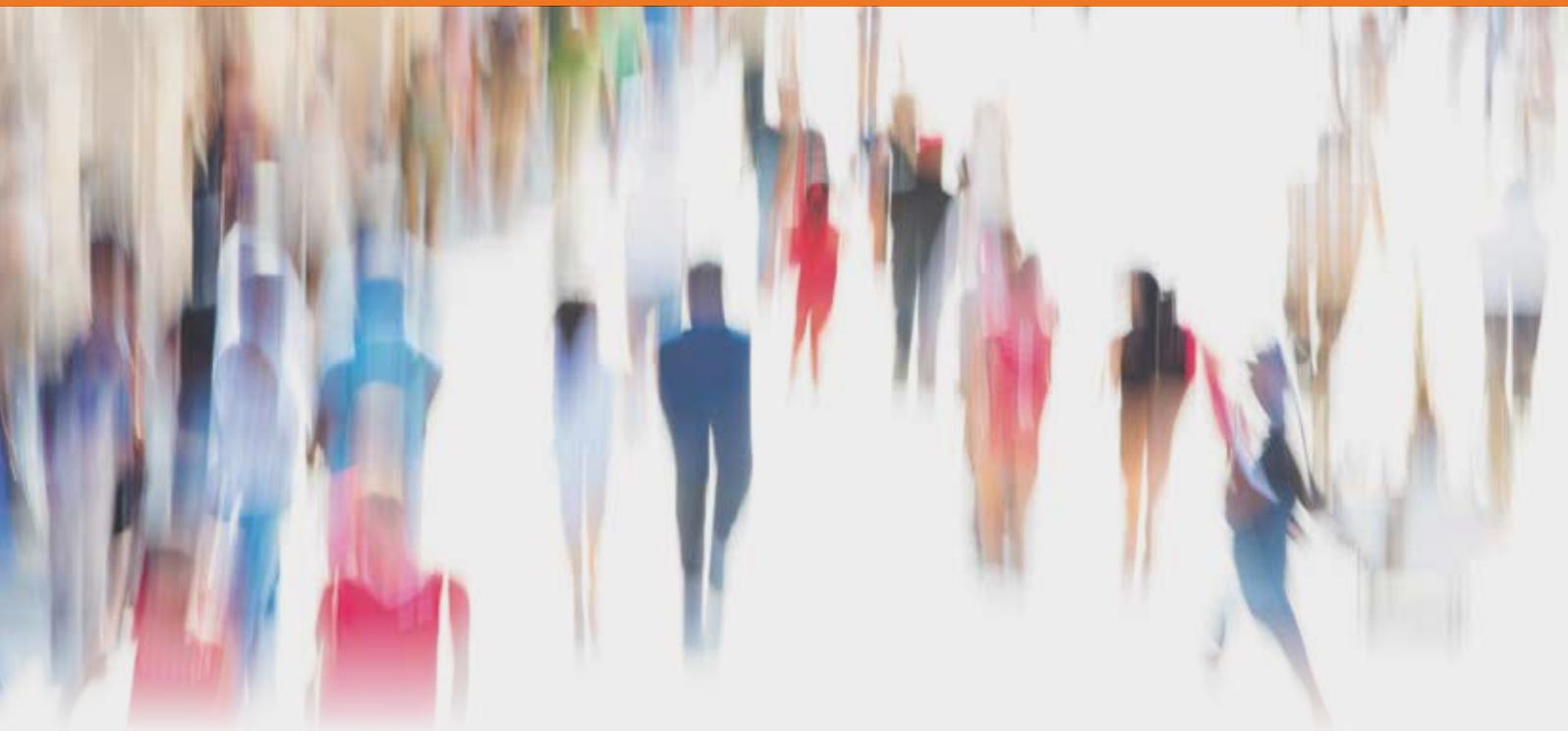
merkatuei eta gure errentagarritasunari eta, ondorioz, kaudimenari. Etorkizuneko gure pentsioaz ari gara, eta horretzek arduraz sortzen du.

Bestalde, beste kontu bat ere ikasi behar dugu, alegia denbora dedikatu behar zaiola: informazioa aztertu, ulertzeko, eta hitz egiten ari garenean irizpidea edukitzeko. Finean, unean unekora egokitzeko gaitasuna behar da izan. Horrek, inplikazioa eta malgutasuna eskatzen ditu.

dizu kontseiluko kide izateak.

### **11 komunitate daude, beraz, beste kooperatiba batzuk ordezkatzeko dituzu.**

Bai, hori ere berezitasuna da. Izan ere errektore kontseiluan esaten dena komunitatean komentatu behar duzu eta kooperatiba horien kezka edo ekarpenak jaso. Dibertsitate horretan adostasuna bilatzea ez da beti erraza izaten, baina saiatzeko gara. **TU**



# FORO MONDRAGON 2022: MODELO COOPERATIVO Y COMPETITIVIDAD

TENDRÁ LUGAR EL PRÓXIMO 21 DE OCTUBRE EN EL KURSAAL Y PROFUNDIZARÁ SOBRE "CÓMO EL MODELO COOPERATIVO NOS PUEDE HACER MÁS ADAPTABLES Y COMPETITIVOS".

**EL** próximo 21 de octubre tendrá lugar una nueva edición del Foro MONDRAGON, cita corporativa para reflexionar, conocer experiencias y debatir sobre una cuestión cada vez más determinante en el devenir de los proyectos cooperativos: la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los nuevos requerimientos de competitividad. Será un espacio compartido por miembros de consejos rectores y consejos de dirección, con el fin de ir reforzando el compromiso con una visión consensuada por ambos órganos en torno al proyecto socioempresarial de las cooperativas.

**EL CONTEXTO COMPETITIVO GLOBAL ES CADA VEZ MÁS TURBULENTO Y CON UNA VELOCIDAD DE CAMBIO CRECIENTE. EN UN ENTORNO TAN IMPREDECIBLE, LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN SERÁ UNA CLAVE COMPETITIVA DE RELEVANCIA. EL FORO ES UN ESPACIO DE INTERCOOPERACIÓN Y DEBATE PARA APRENDER Y REFORZAR NUESTROS PROYECTOS COOPERATIVOS.**



# Flexibilidad y adaptabilidad

## EJE ESTRATÉGICO

Este Foro responde a uno de los retos estratégicos marcado en la Política Socioempresarial 2021-2024 de MONDRAGON (“Flexibilidad y Adaptabilidad. Escucha anticipada y Respuesta Rápida”). En la definición de las líneas de acción de dicho reto se mencionan las siguientes:

- Avanzar hacia **organizaciones ágiles y flexibles**, con capacidad para detectar tendencias emergentes a tiempo y dar respuestas rápidas.
- Desarrollar en los Consejos Rectores y Consejos de Dirección un **clima de confianza**, una orientación al largo plazo y a las cuestiones estratégicas para no limitarnos a la dinámica de control / descargo del corto plazo.
- Incrementar la **capacidad de escucha y de respuesta al cliente/mercado** a través de organizaciones en las que prime el trabajo en equipos con autonomía para decidir, y con responsables de equipos que potencien en sus colaboradores el sentido de propiedad sobre su trabajo y la responsabilidad sobre los resultados.

### EL DEBATE

- ❓ **Qué fortalezas y debilidades tiene nuestro modelo cooperativo en relación con la adaptabilidad?**
- ❓ **Cómo podemos ser más adaptables y competitivos?**
- ❓ **Qué ventajas competitivas podemos/debemos extraer de nuestra naturaleza cooperativa?**

Esas serán las preguntas guía de la jornada. Y es que la capacidad de adaptación de las organizaciones depende de varios factores, pero uno fundamental es el factor de la gobernanza: buena parte de la capacidad de adaptación es directamente proporcional a la capacidad de los órganos de la cooperativa para escuchar anticipadamente y responder ágilmente. La propuesta para este Foro es debatir sobre ello, analizando las potencialidades y los riesgos que ofrece la estructura de gobernanza cooperativa.

Para ello, se proponen dos bloques de reflexión y debate con dos grupos de participantes diferentes. Por un lado, con el foco en la gobernanza cooperativa y de la mano de personas

con una amplia experiencia en los órganos, se debatirá sobre cómo desarrollar una relación entre órganos rectores y directores en sintonía y alineada; o como generar dinámicas de gobernanza que preserven la confianza, la corresponsabilidad y la protección del proyecto colectivo a largo plazo.

Por otro lado, en la segunda parte de la sesión, la atención se fijará en las capacidades directivas y rectoras en entornos cambiantes. Con miradas y voces externas, personas con una amplísima experiencia en el ámbito de la gestión empresarial, que se pronunciarán sobre las capacidades directivas y rectoras que necesitan las cooperativas para adaptarse a contextos cada vez más cambiantes. **TU**

### X. MONDRAGON Foroa Eredu kooperatiboa eta lehiakortasuna

EGITARAUUA

**08:30**

Jardunaldiaren irekiera: **Iñigo Ucin** –  
Kontseilu Orokorraren presidentea.

#### Gobernantza kooperatiboa

- Organoekin sintonian eta lerrokatuta, nola egin lan?
- Nola sortu konfiantza, erantzunkidetasuna eta talde egitasmoa epe luzera babestuko dituzten gobernantza dinamikak?

**Leire Mugerza**, Eroski.

**Mónica Vaz**, Fagor Electrónica.

**Pepe Pérez**, Fagor Automation.

**Rafa Idigoras**, Soralue .

**11:30 - 12:00**

Kafe tarte

#### Zuzendari eta errektoreen gaitasunak aldakorrak diren inguruetan

Gure kooperatibetako zuzendari eta errektoreen alorreko zer nolako gaitasun behar dituzte gure kooperatibek geroz eta aldakorrakoak diren ingurueta moldatzeko?

**Josu Jon Imaz**, Repsol.

**Francisco Riberas**, Gestamp.

**Javier Roquero**, Salto Systems.

**14:00**

Bukaera eta luntxa.



## HAZIA musikala martxan da

Jose Maria Arizmendiariaren bizimodua kontatu eta kantatzen duen antzezlanak estreinaldi bikoitza izan zuen Arrasateko Amaia Antzokian.

**“Aurrera Beti!”** Hori zen Jose Maria Arizmendiariaren esamolde entzutetsuenetako bat, eta hori da hain zuzen bere omenez ekoiztu den Hazia musikalak egin duena. Duela zenbait urte Gontzal Mendibil artistak Arrasateko kooperatiba mugimenduaren sortzaile nagusienaren historia kontatua izan behar zela pentsatu zuen, eta denbora tarte honetan egindako lanak izan du saria. Sortze prozesuak, entseguak eta bestelako kudeaketa lanak igarota, irailaren 17 eta 18an musikalaren estreinaldi bikoitza egin zen Arrasateko Amaia Antzokian.



**“Izugarri gustatu zait. Kantuak, korua, dantzariak, atrezzoak... guztia oso potentea iruditu zait.”** Iñaki Azkuaga

**“Ikuskizunak merezi izan du. Benetan parte-hartzaile guztiek bere lana oso ondo egin dutela uste dut.”** Elixabete Uriarte



## Xehetasunez beteriko kontakizuna

*Hazia*-k Jose Maria Arizmendiarietaren bizimodua gizarteratzea du helburu, eta horretarako Gontzal Mendibilek bere bizipenik garrantzitsuenak gogora ekarri nahi izan ditu, 2 ordu eta 15 minutuko iraupena duen ikuskizun batean. Bertan, Arizmendiarieta umea Markinako Barinaga auzoan ezagutzeko aukera du ikusleak, bere begiaren galerak suposatu ziona ulertu, Gasteizko seminarioan

egindako ikasketak gertutik jarraitu edo guda zibileko gertakizunek eragin ziotena ezagutu, besteak beste preso sartu zutenekoa edo bere adiskide Esteban Urkiaga *Lauaxeta* erail zutenekoa.

Bizipenak bizipen, Arkaitz Gartziandia aktoreak hezur-haragitzen duen Arizmendiarietak Arrasateko San Joan parrokiara iritsi arte egindako ibilbidea musikaz kontaktzen da. Orduetik aurrera,

kontakizunean kooperatibagintzan egindako lanak hartzen du protagonismo osoa, bere lorpen handienak gogora ekarriz, adibidez lanak dakarren irabazien banaketa edo emakumea hezi eta lan mundura sartzera bultzatu izana. Bukatzeko, antzezlanaren azken zatian bere ondarea jasotzen du, bereziki ULGOR kooperatibaren sorrera eta honek suposatutakoa.

### PUBLIKOAREN ERANTZUN BIKAINA

Musikalak irauten dituen 135 minutuak bukatzean bertaratutakoek txalo zaparrada handi batekin aitortu nahi izan zuen lantaldeak aurkeztutakoa. Antzerki, musika, dantza eta ikus-entzunezko osagarrien konbinazioak erabat txunditu zuen publikoa, eta orohar jasotako kritikak oso positiboak izan ziren.

Arizmendiarietaren Lagun Elkarteak balorazio

oso positiboa egin zuen estreinaldiaz. Elkartearen kide eta Goikobalu abesbatzaren partaide den Mikel Lezamizek esan duenez "baloratzekoa da publikoan emandako erantzuna, asteburu batean, eta eguraldi onarekin bi emanalditan horrelako asistentzia izatea arrakastatzat jo dezakegu".

Arrasatekoa musikalaren estreinaldia baino ez da

izan, eta oraindik ikuskizunak bide luzea du egiteko — dagoeneko Bilbon ere egin da—. Zentzu honetan, Arizmendiarietaren Lagunak Elkarteak Donostia, Gasteiz

eta Iruñeko emankizunetara gerturatzeko deialdia zabaldu nahi dio publikoari, eta hauetarako sarrerak erosteko aukera [www.kutxabank.es](http://www.kutxabank.es) atarian dago. **TU**



***"Oso polita iruditu zait. Niri musika asko gustatzen zait eta piezak zoragarriak iruditu zaizkit."*** Jose Julio Eriz

***"Ikaragarria izan da. Oso alai, polita, eta Arizmendiarietaren bizitza oso ondo laburtzen duena."*** Marijo Pagaldai

**Rafa Pol** UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MONDRAGON

## Syllabus para ESA

HACE AHORA UN QUINDENIO COMENZÓ A CORRER POR LAS CÚPULAS DE NUESTRA CORPORACIÓN UNA GRAN PREOCUPACIÓN: COOPERATIVAS DE LO MÁS DIVERSO COMENZABAN A LLEGAR DEMANDANDO AYUDA PARA SOLVENTAR SU DEBILIDAD FINANCIERA.

La pregunta que se hacían los receptores de estas solicitudes era: “Pero ¿cómo pueden estar viniendo en estas condiciones, sin que hayan saltado antes las alarmas?”.

Así que, aparte de tratar de paliar la situación apremiante de estas empresas, surgió para el Centro Corporativo la tarea de definir algún sistema de alerta temprana que evitara que las cooperativas llegaran con la lengua afuera, a veces en una fase de deterioro de difícil resolución.

### Diagnósticos con anticipación

Se propuso un mecanismo con un puñado de indicadores para medir los aspectos fundamentales de carácter financiero y económico-patrimonial. Con ellos se iba determinando el riesgo de que los negocios estuvieran asomándose a algún tipo de abismo. La idea era conseguir actuar con la antelación necesaria para poder reconducir la situación. Tras algunos ajustes técnicos, el método se sigue empleando hoy en día al hacer diagnósticos rápidos de la salud de nuestras cooperativas.

Las empresas que encendían las alarmas comenzaron a denominarse con el curioso nombre de *Empresas en Seguimiento y Apoyo*, o coloquialmente *ESA*. Hemos de reconocer que, internamente, ser una *ESA* tenía algunas connotaciones negativas, pero también la ventaja de contar con más apoyos corporativos.

En este tiempo, una de las cosas que se evidenció es que, si una empresa comenzaba a internarse en un ciclo de crisis, era fácil identificar las causas que



motivaban el problema, así como buscar posibles soluciones para el mismo. Sin embargo, cuando no se actuaba con la suficiente rapidez, o los esfuerzos se tornaban infructuosos, los indicadores iban tiñéndose de rojo cual fichas de dominó cayendo una tras otra, y ya era difícil saber dónde meter el bisturí. Eran, por usar un argot médico, casos de septicemia y todos los esfuerzos de apoyo comenzaban a ser baldíos. Medir con indicadores ya no era de gran utilidad. En este punto, ayudaba más saber de la experiencia recopilada con otras empresas en crisis y actuar en consecuencia.

### La solvencia de los países

Todo esto viene a cuento de que lo que se ha podido aplicar en las empresas ¿no

podría haberse aplicado también a los Estados?, especialmente a los de Europa. Quizás se hubiera tenido la oportunidad de actuar con más diligencia, evitando llegar a esa situación de desahucio en la que parecen encontrarse algunos de ellos. A estos últimos, también los podríamos calificar como *Estados en Seguimiento y Apoyo*, serían como *Otras ESA*.

En 1864 el Papa Pío IX confeccionó el *Syllabus complectens praecipuos nostrae aetatis errores*

(Listado de los errores de nuestra época), conocido como *Syllabus* de Pío IX, un conjunto de ochenta proposiciones condenatorias con las que la Iglesia alertaba a la sociedad de la época sobre los peligros de la “Modernidad”, tales como el pensamiento liberal, el racionalismo, la libertad de culto, la separación entre Iglesia y Estado..., en tanto en cuanto esos elementos se concibieran o utilizaran con la intención de descristianizar el mundo.

Tras el Concilio Vaticano II, todo esto se nos antoja hoy fuera de tiempo y lugar, diría que incluso para la propia Iglesia. Aun así, ¿qué oportuna resulta todavía la idea de elaborar nuestro propio *Syllabus* de males de nuestro tiempo!, ya sea con el foco puesto en nuestras *ESA*, o incluso en esas *Otras ESA*, tan reacias a dejarse fiscalizar. ▀

“Desde el centro corporativo se propuso un mecanismo —todavía hoy en vigor— con un puñado de indicadores para medir aspectos de carácter financiero y económico-patrimonial. La idea era testar los riesgos de los negocios con antelación para poder reconducir situaciones de deterioro”.

# Shaking Hub, comunidad de talento



SE HA ESTRENADO EL SITIO WEB SHAKING HUB, UNA COMUNIDAD ABIERTA AL MUNDO QUE BUSCA CONECTAR PERSONAS INTERESADAS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA), DESDE ESTUDIANTES A PROFESIONALES EN EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN Y APLICACIÓN DE LA IA EN EMPRESAS, TANTO DE MONDRAGON COMO DE FUERA DE LA CORPORACIÓN.



**Shaking** HUB es fruto de un proceso co-creativo e inspirador y su objetivo es generar y promover la inspiración en comunidad, fomentar el talento y ser un referente en Inteligencia Artificial (IA).

Es un punto de encuentro para organizaciones y personas interesadas en IA, ya sean estudiantes o profesionales de aplicación de IA en la empresa, investigación o educación. En definitiva, una comunidad de talento diversa y abierta al mundo. Una oportunidad para desarrollar talento, promover la colaboración entre universidad, cooperativas y otras organizaciones.

## ¿Cómo puedes participar en Shaking HUB?

Todas las personas con interés en IA serán bien acogidas en Shaking HUB. Existen diferentes perfiles mediante los que acceder a esta plataforma. Tanto las cooperativas de

MONDRAGON como el resto de organizaciones que participen activamente en el proyecto podrán enriquecer la comunidad con contenido de valor, ya sean noticias, webinars, ofertas de empleo, recursos descargables... siempre relacionados con la IA. Para ello, contarán con el perfil de persona embajadora.

Por otro lado, los y las estudiantes y expertos en IA, tanto de MONDRAGON como de otras empresas, podrán disfrutar de los contenidos de Shaking HUB una vez se hayan registrado como personas usuarias o shakers.

## LinkedIn y BeAmbassador

Además de la propia plataforma web, Shaking HUB cuenta con una página de LinkedIn, abierta al mundo, donde se compartirán contenidos con entusiastas y profesionales de todo el mundo.

Asimismo, contará con

## SHAKING HUB, INTERFAZ INTUITIVA Y LAS FUNCIONALIDADES PROPIAS DE UNA RED SOCIAL

Las personas encontrarán un extenso abanico de contenidos relacionados principalmente con la IA, tanto en formato escrito como en vídeo. Una interfaz intuitiva que les permitirá la navegación fácil y ágil por la web. Respecto a los contenidos, estos estarán bien definidos y diferenciados.

### Eventos

Información de jornadas especializadas, webinars, premios, becas... sobre IA y las vías de inscripción.

### Noticias

En este espacio la comunidad compartirá informes, proyectos, tendencias, entrevistas... propias o publicadas por otros medios especializados.

### Centro de aprendizaje

Contenido y documentación descargable de todo tipo; recursos, e-books...

### Networking

Para conectar con otras personas que trabajan en IA, ampliar su red de contactos y compartir ideas y proyectos.

una herramienta basada en la gamificación y diseñada para optimizar y potenciar los perfiles de LinkedIn y publicaciones sobre IA de las y los Shakers de las cooperativas de MONDRAGON.

Gracias a la colaboración de muchas personas, el objetivo es que Shaking HUB se convierta en una comunidad de referencia en IA abierta al mundo. **TU**

Shaking HUB es una oportunidad para desarrollar talento, promover la colaboración entre universidad, cooperativas y otras organizaciones.

Trece de los Rochdale Pioneers supervivientes, fotografiados en 1865.



## La significación de la experiencia cooperativa de Rochdale

### PHOTOGRAPH OF THIRTEEN OF THE ORIGINAL MEMBERS OF THE ROCHDALE EQUITABLE PIONEERS' SOCIETY.

1. JAMES STANDRING. 2. JOHN BENT. 3. JAMES SMITHIES. 4. CHARLES HOWARTH. 5. DAVID BROOKS. 6. BENJ. RUDMAN. 7. JOHN BOOCROFT.  
8. JAMES MANOCK. 9. JOHN COLLIER. 10. SAMUEL ASHWORTH. 11. WILLIAM COOPER. 12. JAMES TWEEDALE. 13. JOSEPH SMITH.

EL DÍA 24 DE ESTE MES DE OCTUBRE SE CUMPLEN 178 AÑOS DE LA GESTACIÓN DE LA COOPERATIVA DE CONSUMO DE ROCHDALE. ES EN ESTE DÍA SEÑALADO DE 1844 CUANDO POR INICIATIVA DE 28 TRABAJADORES TEJEDORES, DEFINITIVAMENTE, SE REGISTRA LA *ROCHDALE SOCIETY OF EQUITABLE PIONNERS*.

Igor Ortega Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegia

**En** la edición de marzo de TU Lankide comentábamos que, pese a la opinión generalizada, existen dudas razonables para ubicar el origen del modelo cooperativo en la gestación de esta experiencia. La historiografía social evidencia prácticas cooperativas desde los albores casi del siglo XVIII y la literatura cooperativa nos habla de un importante movimiento cooperativo previo a la experiencia de Rochdale en la que, además, se venían practicando muchas de las reglas y principios que se instituirán y popularizarán con los Estatutos de los Pioneros de Rochdale.

Por lo tanto, si todo esto es así, y tal y como nos interrogaba un fiel lector de la revista, hay una cuestión relevante por aclarar: ¿Cuál es la importancia o la significación de la experiencia de Rochdale en el movimiento cooperativo? Son tres, en mi opinión, las razones que

justifican la importancia vital de los Pioneros de Rochdale.

#### Los Estatutos de Rochdale

Como venimos señalando, los Pioneros de Rochdale no inventaron todas y cada una de las reglas y los principios que dan forma al modelo cooperativo. Su gran acierto consistió en combinar y sintetizar de una manera original las contribuciones teóricas y las experiencias prácticas que, de manera dispersa, se desarrollaron en la etapa cooperativa previa. Codificaron las enseñanzas extraídas de los fracasos y los aciertos de las experiencias anteriores en sus Estatutos, dando forma a un sistema coherente que posibilitaba conjugar los deseos de transformación social con el principio de eficacia que precisan los proyectos empresariales.

De sus Estatutos serán extraídas

las reglas y los principios básicos que fundamentarán las bases teóricas y prácticas del modelo cooperativo. Éstos, en un inicio, fueron el punto de referencia que los emprendimientos cooperativos de diferentes países prácticamente copiarán para el desarrollo de sus proyectos. Posteriormente, ya bajo el liderazgo de la Alianza Cooperativa Internacional surgida en 1895, las ideas, las reglas y los principios incluidos en los Estatutos de Rochdale constituirán la guía básica para la definición y difusión internacional de los Principios Cooperativos. La importancia de estos Estatutos es tal que, en palabras de un gran teórico del cooperativismo como Laserre “estas reglas han sido siempre confirmadas por la experiencia; toda cooperativa que se desvíe de ellas fracasa y desaparece, o bien degenera y se convierte en una empresa capitalista”.

Los Pioneros de Rochdale no inventaron todas y cada una de las reglas y los principios que dan forma al modelo cooperativo. Su gran acierto consistió en combinar y sintetizar de una manera original las contribuciones teóricas y las experiencias prácticas que, de manera dispersa, se desarrollaron en la etapa cooperativa previa.

### La viabilidad de la cooperativa

Si hacemos caso a W.P. Watkins, el gran mérito de los Pioneros de Rochdale fue la de convertir la sociedad cooperativa, considerada hasta entonces como una empresa utópica y una aventura en lo desconocido, en una entidad comercial viable.

Los pioneros comprendieron que los fracasos de las experiencias cooperativas previas, en gran medida, se debían al estricto criterio ideológico de participación en la sociedad que impedía la formación de una masa operativa mínima de usuarios-consumidores, los problemas de convivencia que se generaban en el proyecto común, la falta de aptitudes en la administración y gestión de la empresa colectiva, o el hecho de que los intereses y las ventajas de las personas asociadas quedaran desdibujadas en favor de una causa mayor. Esto podía ocurrir cuando la aportación de capital tendía a no ser recompensada, los excedentes no

retornaban a los usuarios para favorecer la formación de capitales colectivos, o lo hacían en proporción al capital o sin premiar la implicación o la fidelidad de los usuarios en el consumo de la cooperativa.

Los pioneros de Rochdale intuyeron que la mera devoción a una causa no era fuerza suficiente para suplir las capacidades práctico-organizativas que también precisa la empresa colectiva. Así, sus Estatutos, junto con los procedimientos democráticos de decisión, incluían normativas relacionadas con los derechos y las obligaciones de las personas asociadas con el fin de garantizar la estabilidad de la sociedad. O, recogían reglas como el principio de puertas abiertas que ampliaban la base social de la sociedad, la retribución mediante un interés fijo al capital, la distribución de los excedentes en proporción a las compras de manera que se premiaba la fidelidad del consumidor, o la formación de un fondo de

reserva que demostraron ser mecanismos determinantes para garantizar la viabilidad de la cooperativa.

El gran sentido práctico de los Pioneros les permitió articular el proyecto de emancipación cooperativo reconociendo y haciendo sitio al interés propio de los individuos y sus familias. Su gran éxito consistió en acertar a convertir el interés propio en motor del proyecto colectivo y, a su vez, hacer entender a los sectores populares que la asociación colectiva, y los valores y deberes que emanan de ella, constituían la forma más eficiente de responder a sus intereses personales.

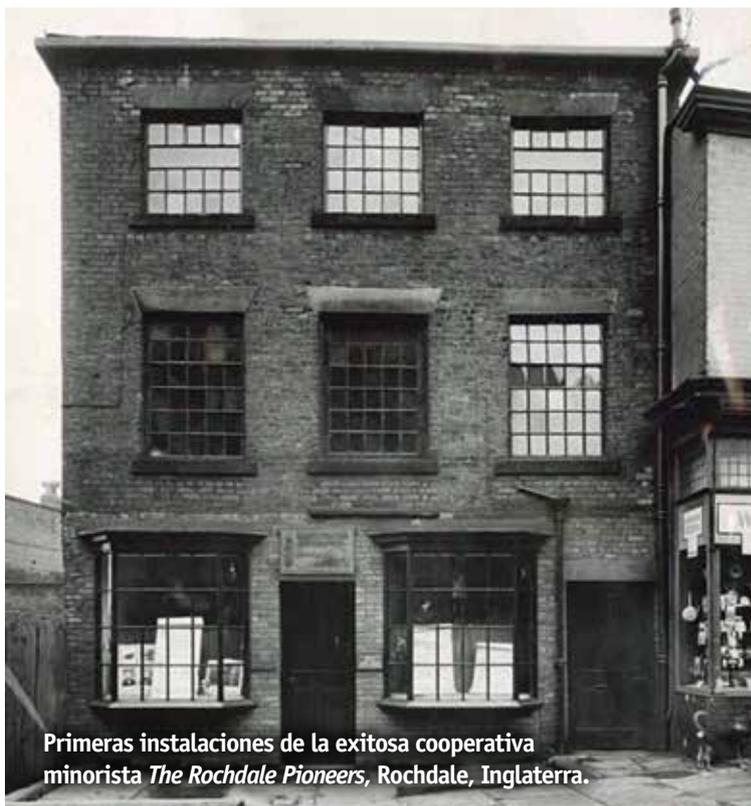
### El desarrollo del Sistema Completo de Cooperación

Los principios y las reglas elaboradas por los Pioneros de Rochdale no solo garantizaron la viabilidad de la cooperativa, sino que sentaron las bases para la expansión del modelo cooperativo. Partiendo de su originaria tienda, constituyeron toda una red de sucursales, las cuales, junto con otras cooperativas, fueron federándose, posibilitando la creación de una gran cooperativa de segundo grado, la Co-operative Wholesale Society, con la que abordar la compraventa al por mayor.

Sobre esta base, la experiencia cooperativa de Rochdale implementó lo que se llegará a conocer como “el sistema completo de cooperación”, en el que las cooperativas mayoristas de segundo grado creaban empresas de producción bajo la propiedad del movimiento cooperativo con el fin de surtir a las sucursales con productos propios.

A la altura de 1944, cien años después de la apertura de aquella tienda en la callejuela de Toad Lane, las federaciones mayoristas británicas contaban con una cooperativa de seguros y un banco cooperativo. Además de plantaciones en India y Sri Lanka, tenían explotaciones y depósitos en Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, España o en África occidental; dirigían 152 diferentes empresas manufactureras, contaban con más de 23.000 almacenes de distribución para dar servicio a sus 9 millones de asociados y, las sociedades cooperativas británicas cubrían más del 25% del suministro de víveres del país.

No hay duda, pues, en que la experiencia de Rochdale constituye el punto de partida del cooperativismo moderno. **TU**



Primeras instalaciones de la exitosa cooperativa minorista *The Rochdale Pioneers*, Rochdale, Inglaterra.

COOPERATIVAS  
Y ODSIgualdad de género  
en la Agenda 2030

LA IGUALDAD DE GÉNERO ESTÁ CADA DÍA MÁS PRESENTE EN NUESTRA SOCIEDAD Y ES TAMBIÉN UNO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030. EL TRABAJO QUE SE REALIZA DESDE EL FORO DE IGUALDAD DE MONDRAGON AYUDA A MEJORAR LOS DIAGNÓSTICOS Y PLANES DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS.

**Ibon Antero**

Director de Sostenibilidad y Transformación Social de MONDRAGON



**Por** tratarse de organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas somos intrínsecamente una forma de empresa sostenible y participativa. Abordamos causas reales y nos basamos en una economía real. Hemos demostrado ser más resilientes ante las crisis económicas y financieras. Ponemos énfasis en un empleo digno y de calidad, en la seguridad y salud laboral, anticipos salariales competitivos, la innovación, la educación, el apoyo a infraestructuras e iniciativas sociales y comunitarias... En definitiva, responder a las necesidades de la sociedad es parte de nuestro principio de Transformación Social.

Sin embargo, bien es cierto que necesitamos profundizar y mejorar en diversos aspectos. La igualdad de género en nuestras organizaciones, es uno de ellos. Al igual que otras formas de empresa, las cooperativas somos un reflejo

de la sociedad y por ello no es sorprendente que existan desequilibrios de género, a pesar de contar con principios y valores cooperativos que proclaman la igualdad y la equidad.

Y es que se trata también de uno de los aspectos específicos definidos por Naciones Unidas, en la Agenda 2030, donde dedica el objetivo 5 (ODS 5) a la igualdad de Género, y específicamente es en el apartado 5.5 donde se refiere a la igualdad en el sentido del empoderamiento de la mujer: "Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública".

En este sentido, la Política Socioempresarial 2021-2024 de MONDRAGON incorpora la igualdad de género como uno de los elementos a trabajar a través de actividades de sensibilización y transformación, (Eje

estratégico asociado a la Sostenibilidad) y cuenta con una comunidad de práctica para compartir acciones encaminadas al fomento de la igualdad.

**Guía práctica de igualdad**

Durante el año 2022 se ha desarrollado una guía práctica que además de dar respuesta a las exigencias de los decretos RD901/902 en materia de Igualdad, contribuye a avanzar en la gestión de personas desde la perspectiva de género considerando la diversidad de género en todo el sistema, proceso o práctica de gestión de personas (atracción, selección, acogida, información/ comunicación, aprendizaje y desarrollo, gestión por competencias, evaluación del desempeño, promoción, planes de sucesión, retribución, etc.), lo que significa que se actúa de forma sistémica.

Y es que existen muchos sesgos inconscientes en el trabajo, diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, diferencias de percepción de necesidad de mayor igualdad y de acciones dirigidas hacia la transición de organizaciones más equitativas en términos de género.

No hay que olvidar que además de ser una cuestión de responsabilidad, todo ello aporta valor para la organización por ejemplo, en relación al desempeño o a la atracción de talento, tal como destacan estudios como: *How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* y *Why diversity matters—companies with more diverse workforces perform better financially.* **TU**

**La Política Socioempresarial 2021-2024 de MONDRAGON incorpora la igualdad de género como uno de los elementos a trabajar a través de actividades de sensibilización y transformación.**



**Mar Gaya**  
IMPULSORA DE LA  
INICIATIVA IGUALANDO

**IGUALANDO ES UNA CONSULTORÍA QUE TRABAJA POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES EN EL ÁMBITO LABORAL.**

**EL** objetivo número cinco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. “La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible” reza la primera frase del relato que da sentido al objetivo. MONDRAGON trata de aplicar políticas para desarrollar dicho objetivo en los próximos meses y años. Y cuenta para ello con la colaboración y asesoramiento de la consultora Igualando.

**En MONDRAGON se ha creado una comunidad de práctica de igualdad ¿Cuáles son las tareas de dicha comunidad?** Esta comunidad nace en 2021 como un grupo generador de conocimiento en el ámbito de la igualdad, a la vez permitía compartir buenas prácticas que en distintas cooperativas se están llevando a cabo. En el año 2022 la comunidad se ha centrado en el objetivo de diseñar una guía de diagnóstico

## “Sabemos que nuestras reflexiones en MONDRAGON no van a saco roto”

para poder diagnosticar la igualdad de mujeres y hombres en las organizaciones de la Corporación, en sus diversos ámbitos, dando cumplimiento a la norma, pero teniendo en cuenta las peculiaridades de las cooperativas. Trabajamos con un grupo piloto que prueba las diferentes herramientas que hemos creado. La idea es que las cooperativas dispongan de una metodología que les permita trabajar su diagnóstico con calidad y rigor.

### **Desde Igualando asesoráis a muchas organizaciones en la gestión de personas desde la perspectiva de género, ¿qué quiere decir?**

La sociedad necesita un cambio profundo, las organizaciones laborales son micro-sociedades por tanto no están al margen de lo que ocurre. Incorporar la perspectiva de género en la gestión de personas es tener en consideración las diferencias entre mujeres y hombres en un ámbito o una actividad para el análisis, la planificación, el diseño y la ejecución de políticas, teniendo en cuenta la manera en que las diversas actuaciones, situaciones y necesidades afectan las mujeres. Reflexionar sobre si nuestras políticas afectan igual a mujeres y hombres, si garantizan la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta que la realidad social de unos y otras es muy diferente. Supone repensar desde un proceso de selección a promoción, a las políticas retributivas.

### **¿Existen sesgos inconscientes?**

Sí, claro. Que las cooperativas tienen estructuras sesgadas tampoco será un gran descubrimiento para nadie: seguro que las personas que se acogen a una reducción de jornada son mayoritariamente mujeres, es posible que haya mayor concentración masculina en puestos de responsabilidad, o que haya una mayor proporción de mujeres en puestos de soporte (administrativas, por ejemplo). Quizá el reto no es saber si tenemos o no sesgos, aceptemos que ocurre e invirtamos en saber qué hacemos con ello.

### **¿Crees que hay que priorizar la contratación de mujeres?**

Es una medida que genera mucha controversia, lo sé. Cuando se habla de este tipo de medidas es importante señalar que se trata de incorporar en sexo subrepresentado en igualdad de condiciones/perfil.

Ciertamente, lo que hay que trabajar es porque mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades en el mercado laboral, pero mientras se consiguen los cambios estructurales que lo permitan, las acciones positivas son un acelerador. Ciertamente, que no es una medida perfecta, pero es necesaria.

### **¿Por lo tanto, cómo deben actuar las cooperativas?**

Cada organización, cada cooperativa, debe tomar sus

propias decisiones. Empecemos por cuestionar, con curiosidad, cuestionemos y a partir de ahí construyamos algo mejor.

### **¿Crees que las empresas que gestionan la diversidad de forma proactiva tienen mejores equipos?**

El MIT descubrió hace unos años la existencia de la Inteligencia colectiva, por supuesto, los equipos diversos son más eficientes, más rentables y con menor riesgo financiero, pero la cuenta de explotación no es lo único importante. Cuando hablamos de igualdad hablamos de personas, hablamos de desarrollo sostenible, hablamos de crear sociedades justas en las que todas las personas, hombres y mujeres, tienen las mismas oportunidades.

La transformación no se hace de un día para otro. MONDRAGON ya sabe de eso, es enorme, diverso, y cada cooperativa deberá diseñar su estrategia: en el sector industrial quizá necesiten algo más de tiempo y deberán desarrollar iniciativas para incorporar mujeres a puestos muy masculinizados. En el ámbito de la Universidad, deberán incorporar otros aspectos como la perspectiva de género en la docencia o la investigación. Desde Igualando llevamos trabajando un par de años con MONDRAGON. Existe algo diferente en esta organización. Van a hacer algo grande, solo hace falta un poquito más de tiempo, poco. **TU**

# La comunicación y su influencia en el autocuidado y el cuidado de los demás



LA COMUNICACIÓN ES EL MEDIO CON EL QUE CONTAMOS PARA PODER EXPRESARNOS Y TAMBIÉN PODER ESCUCHAR LO QUE EXPRESAN LOS DEMÁS. A TRAVÉS DE LAS PALABRAS EXPRESAMOS Y MEDIANTE LA ESCUCHA ENTENDEMOS, LO QUE, TANTO NOSOTROS, COMO LOS OTROS, PENSAMOS, QUEREMOS, DESEAMOS, EXPERIMENTAMOS, SENTIMOS, NECESITAMOS. HABLAR Y ESCUCHAR, SON LAS DOS CARAS DE LA COMUNICACIÓN.

**Martin Silva** Consultor en Cultura preventiva de Osarten

**Esto** puede resultar muy obvio, lo que no lo es tanto es que muchas veces no reparamos en cómo nos comunicamos, y el impacto que tiene en nuestras relaciones y en nuestra salud. Lo cierto es que muy a menudo el lenguaje que utilizamos no expresa empatía y respeto, y dificulta la conexión entre las personas. Esto es debido a que normalmente reaccionamos con patrones de comunicación aprendidos y comúnmente aceptados en nuestra cultura. Estos suelen ser más bien armas de defensa o de ataque, a través de juicios y evaluaciones, a uno mismo y/o a los demás.

En cuanto a los demás, cuando las personas no actúan de acuerdo con lo que nosotros queremos, o tienen opiniones o valores diferentes, es habitual emitir juicios moralistas hacia ellas. Por ejemplo: ante comportamientos que no nos gustan, no aceptamos, se suele escuchar cosas como: "Eres un irresponsable", o "un egocéntrico", o "siempre estas fastidiando", etc. Estas expresiones son evaluaciones sobre el comportamiento, pero no describen el comportamiento que has evaluado. Por lo que echar la culpa a alguien, rebajarlo,

ponerle etiquetas, hacer comparaciones, comunicar nuestros deseos como exigencias, etc. son formas agresivas de comunicación que dificultan un verdadero contacto humano, y unas relaciones sanas. Además de tener muy baja probabilidad de influir en los demás.

## Hechos observables

Es mucho más respetuoso y objetivo, por ejemplo, describir el comportamiento en términos de hechos observables. Para los tres ejemplos anteriores podría ser: "No te has puesto el arnés de seguridad" o "No me has preguntado sobre lo que a mí me gustaría hacer" o "cuando propongo algo nuevo me dices las cosas que van a hacer que no sea posible".

Lo mismo hacemos también hacia nosotros

Lo cierto es que muy a menudo el lenguaje que utilizamos no expresa empatía y respeto, y dificulta la conexión entre las personas.

## ¿CÓMO PUEDE AFECTAR ESTE TIPO DE COMUNICACIÓN A NUESTRA SEGURIDAD Y SALUD Y LA DE OTROS, EN EL ENTORNO LABORAL?

Lo primero es cómo nos afecta a nosotros mismos, los juicios que emitimos internamente hacia nosotros mismos o hacia otros. Ese lenguaje agresivo del que no somos conscientes muchas veces produce en nosotros sentimientos que nos llevan a alterarnos y estresarnos de tal manera que acaban afectando a nuestra salud. Sobre todo, si estas situaciones se repiten.

Asimismo, puede afectar a nuestra seguridad, ya que es difícil mantener la mente y los ojos en la tarea, estando enganchados a pensamientos como: “Es injusto” “Es una mala persona” “Esto no lo voy a perdonar” y otros más fuertes, con toda seguridad.

En estas situaciones, en las que es a nosotros mismos a quienes está afectando, conviene desarrollar el autocuidado. Si no me cuido, difícilmente cuidaré a los demás. Para ello es importante parar por un momento para darnos cuenta de todos esos pensamientos y juicios. Aceptar los sentimientos que nos generan, no tratando de reprimirlos. Dándonos cariño y aceptación. De forma que podamos recuperar un estado más calmado y ecuánime, en el que podamos darnos

cuenta de que es lo que realmente es importante para nosotros en esa situación y también lo que parece importante para la otra persona. De esta forma buscar nuevas estrategias más eficaces, para la próxima interacción que tengamos.

En cuanto a cuidar la seguridad y salud de tus compañeros, señalándoles comportamientos que pueden afectar a su seguridad y salud, creo que ya ha quedado claro, que la forma en la que se exprese el mensaje de cuidado tendrá mucha importancia. Si las formas son agresivas, hay una alta probabilidad de que manifieste resistencia, y me responda con algo muy parecido a un “metete en tus asuntos”. Tienes más probabilidades de influir si expresas el comportamiento, es decir, los hechos observables sin juzgarlos, y añades los sentimientos que te produce su comportamiento inseguro (miedo, decepción, inseguridad, preocupación, etc.)



y lo que buscas, que quizás puede ser compañerismo, cooperación, seguridad, protección, etc. Por ejemplo: “Felipe, veo que estás levantando las piezas sin ayudarte de la grúa, y me preocupa que puedas lesionarte, para mi es importante como compañero decírtelo, y contribuir a que podamos mantenernos sanos”

Por tu propio cuidado y el de los demás, revisa cómo expresas y cómo escuchas, y descubre si hay lenguaje agresivo. Si es así, déjalo atrás, tu vida y tus relaciones serán más seguras y saludables.



Por tu propio cuidado y el de los demás, revisa cómo expresas y cómo escuchas, y descubre si hay lenguaje agresivo. Si es así, déjalo atrás, tu vida y tus relaciones serán más seguras y saludables.

mismos, cuando por ejemplo hacemos algo que no ha tenido éxito, o que pensamos que no lo hemos hecho bien. Es habitual que nos hablemos a nosotros mismos con un lenguaje agresivo y de culpabilización. Por ejemplo: “Soy un desastre”, “cada vez que hablo meto la pata”, “Ya la he fastidiado otra vez”, y cosas más críticas.

También se dan esos juicios interiores, cuando es a nosotros a quienes alguien nos dice algo que consideramos injusto, irrespetuoso, equivocado, etc. Por ejemplo, si te dicen: “Eres

un irresponsable” o “un egocéntrico” o “siempre estas fastidiando”, seguramente nos provoque como mínimo incomodidad hacia la otra persona. Y surjan pensamientos quizás muy críticos hacia la persona que nos lo ha dicho, que provocan en nosotros sentimientos poco agradables.

Este lenguaje interno agresivo puede que acabe lanzándose hacia el otro en forma de ataque, provocando con facilidad un conflicto. O bien, si no es expresado, puede ir acumulándose, como una olla a presión, creando resentimiento. **TU**



# El sistema público de pensiones acelera las reformas

Y LAGUNARO, AFECTADA POR EL NUEVO SISTEMA DE COTIZACIÓN DE AUTÓNOMOS, TRABAJA PARA QUE "SE CONTEMPLA LA SINGULARIDAD DE LA ENTIDAD EN EL TEXTO QUE FINALMENTE ENTRE EN VIGOR".

**En** 1995 el Congreso de los Diputados aprobó un documento, conocido como Pacto de Toledo, de amplio consenso político, en el que, además de hacer un análisis de los problemas estructurales del sistema público de Seguridad Social, apuntaba las principales reformas que debía afrontar.

A partir de este primer documento, se decidió en 1999 generar en el seno del Congreso de los Diputados una Comisión no permanente de seguimiento y evaluación de los acuerdos del Pacto de Toledo.

Con la constitución de este foro parlamentario, se pretendía que este pilar fundamental del estado del bienestar, como son las pensiones, quedara al margen de la controversia política habitual y que alcanzara el máximo nivel de acuerdo posible como consecuencia de un debate sosegado y de amplio calado entre las distintas fuerzas políticas. De esta manera, se entendía que las recomendaciones que emanan de este Pacto de Toledo, además de contar con el respaldo de la mayoría parlamentaria, pueden resultar eficaces y duraderas en el tiempo, sin estar al albur de lo que uno u otro gobierno pueda decidir en cada momento, en función de las últimas elecciones celebradas.

Desde aquel momento, han sido varias las ocasiones, la última de ellas en 2020, en las que el Pacto de Toledo ha revisado la situación del sistema público de pensiones y ha actualizado las recomendaciones de mejora y actuación en este ámbito.

En concreto, en 2020 trasladó al gobierno hasta 22 recomendaciones de actuación con el objetivo inequívoco de preservar la sostenibilidad a largo plazo del sistema público de pensiones. Muchas de estas medidas se recogieron en el Plan de Recuperación, transformación y resiliencia que España trasladó en 2021 a la Unión Europea y cuyo cumplimiento condiciona la llegada de los fondos europeos Next Generation UE.

Lo cierto es que, en los últimos meses, el gobierno, con mayor o menor consenso con el resto de las fuerzas políticas y de los distintos agentes sociales implicados, ha adoptado medidas en línea con estas recomendaciones, a la vez que está trabajando en otras, no descartándose que se puedan aprobar algunas reformas adicionales en los próximos meses.

Desde LagunAro, EPSV se están haciendo gestiones con distintos agentes para intentar asegurar que la realidad de esta entidad tenga cabida en el nuevo texto que finalmente sea aprobado.

## Medidas adoptadas

1. Entre las medidas ya adoptadas, por su relevancia, podríamos señalar las siguientes:

2. **Revisión del sistema de actualización de las pensiones públicas**, que han dejado de estar vinculadas al índice de Revalorización de Pensiones introducido en 2013 (actualización según la situación financiera del sistema público, con una garantía de actualización mínima anual del 0,25%), para, con el objeto de mantener el poder adquisitivo, estar ligadas al Índice de Precios al Consumo o IPC. En concreto, las pensiones se incrementarán anualmente con el valor medio de las tasas de variación interanual del IPC de los doce meses previos (en 2022 se ha aplicado una actualización del 2,50%).

3. **Sustitución del Factor de Sostenibilidad** aprobado en 2013 y que nunca ha llegado a entrar en vigor porque su aplicación se ha ido posponiendo en el tiempo, por el denominado Mecanismo de Equidad Intergeneracional, que consiste en un incremento de las cotizaciones sociales de un 0,6% entre 2023 y 2032. Con esta medida se pretende hacer frente al reto que va a afrontar la Seguridad Social en los próximos años, a medida que los baby boomers (generación nacida entre 1957 y 1977) pasen de ser cotizantes a pensionistas del sistema público.

### **Nuevo sistema de cotización a la Seguridad Social de las personas trabajadoras por cuenta propia o autónomas.**

En estos momentos, cerca del 80% de este colectivo de personas cotiza a la Seguridad Social en función de la base mínima aprobada anualmente y lo que se pretende con esta medida es que, de manera paulatina, su cotización se vaya acercando a sus ingresos reales.

Esta medida resulta de especial relevancia en el sistema de previsión social otorgado por LagunAro, EPSV, en la medida en la que éste se basa en la distribución de las cotizaciones entre el Sistema Público y el sistema mutualizado de la entidad.

De ahí que desde LagunAro, EPSV se estén haciendo gestiones con distintos agentes para intentar asegurar que la realidad de esta entidad tenga cabida en el nuevo sistema aprobado.

En concreto, este nuevo sistema de cotización fue aprobado por el Gobierno, previo acuerdo con las asociaciones de personas autónomas, por vía de urgencia en el mes de julio a través de un Real Decreto-ley (ratificado por el Congreso de los Diputados en el mes de agosto) y está previsto que entre en vigor a partir de 2023, mediante un calendario paulatino hasta 2031, habiendo concretado ya lo relativo a los tres próximos ejercicios (2023, 2024 y 2025).

En todo caso, en el mes de septiembre el gobierno ha iniciado la tramitación, también por vía urgente, de una Ley que recoja esta medida, de tal manera que se abre un proceso de mejora, adecuación y ampliación del texto inicialmente aprobado, estando trabajando desde LagunAro, EPSV para que en el texto que finalmente entre en vigor se contemple la singularidad de esta entidad.

## Medidas pendientes

Más allá de las señaladas medidas, en la agenda del gobierno, en base a las recomendaciones del Pacto de Toledo y de los compromisos adoptados con la Unión Europea, todavía quedan algunas cuestiones que, de una manera u otra, ya han comenzado a abordar o que lo harán en los próximos meses, como pueden ser:

- La revisión del número de años que se tienen en cuenta para el cálculo de la base reguladora de la pensión de jubilación (25 años en estos momentos), con la que se pretende reforzar la progresividad y el carácter contributivo del sistema público, de tal manera que la pensión refleje en mayor medida la vida laboral de las personas y que atienda a la realidad de un mercado laboral en el que las interrupciones y las lagunas de cotización (periodos sin contribuciones a la Seguridad Social por no estar en activo) son cada vez más habituales.
- La adecuación, al alza, de forma progresiva de la base máxima de cotización a la Seguridad Social, que deberá ser concurrente con una modificación de la pensión máxima, también al alza, de cara a no afectar sustancialmente a la naturaleza contributiva del sistema público de la Seguridad Social.

Después de varias décadas en las que el ritmo de adecuaciones en el ámbito de la Seguridad Social ha sido más bien lento, las recomendaciones emanadas por el Pacto de Toledo recientemente y, sobre todo, los compromisos adoptados con la Unión Europea de cara a percibir los fondos Next Generation UE han acelerado la actividad regulatoria por parte del gobierno.



### **Seguimiento de las reformas por parte de LagunAro**

En todo este contexto, desde LagunAro, EPSV se están siguiendo muy de cerca las distintas iniciativas que se van sucediendo para ver cómo pueden afectar a su singular sistema de previsión, consistente en un modelo mixto de cobertura (público, a través del Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, más privado en régimen mutualista) que ha sido reconocido como ejemplo de gestión y solidaridad, no solo por las cooperativas y mutualistas que la constituyen, sino también por las propias instituciones públicas. **TU**

IRAILEAN EGIN DIOTE BURU-BELARRI ARIZMENDI IKASTOLAKO ZUZENDARITZARI MIREIA MURUAMENDIARAZ ETA ILLART AZKARATE ARRASATEARREK. IKASTURTE BERRIAK DAKARTZAN ERRONKEI BEGIRA JARRI GARA BI ZUZENDARIEKIN.

## Mireia Muruamendiaraz eta Illart Azkarate Arimendi Ikastolako zuzendariak

“Gure ikastola-kooperatiba nortasunetik kokatzea izango da erronka nagusietako bat”



**Zelan** hasi duzue ikasturtea? Arduraz eta ilusioz, aurreko urteetan hasi izan dugun bezala. Irakasle lana ere arduraz eta ilusioz hartu izan duguk beti. Hori bai, hasiera desberdina izan da. Orain arte alboz albo lanean izan ditugun lankideen zuzendari izatea bada berritasuna guretzat. Lankideak ezagutzen ditugu eta badakigu ekipo sendoa dugula ikastolan.

**Arizmendi Ikastola barrutik ezagutzen duzue biok. Nola ikusten da orain ikastola zuzendari kargutik?** Azken urteetan Zuzendaritza Kontseiluan edo Errektore Kontseiluan aritzeak ikastola osoaren perspektiba izaten lagundu digu. Horretaz gain, ikastolako guraso ere bagara. Arizmendi Ikastolaren bilakaera rol desberdinetatik bizi izan dugu eta horrek gure ikastola bere osotasunean ikustera eraman gaitu.

“HEZKUNTZA DENEN ARTEAN KOERAIKITZEKO AUKERA EMATEN DIGU ZUZENDARITZA PARTEKATUAK”

### Zuzendaritza partekatua izango da zuena. Zein berezitasun ditu?

Bi arrazoi nagusirengatik zuzendaritza partekatuaen hautuarekin bat egiten dugu. Alde batetik, Arizmendi Ikastolan aspaldian pedagogiari indar berezi bat eman zaio. Berrikuntza pedagogikoan sinistu da gurean eta zuzendaritza partekatu hau ere horren erakusle da. Pedagogia kudeaketaren mailan jartzen du zuzendaritza partekatu honek. Bestetik, zuzendaritza eredu egokitzek antolakuntzan eta egiteko moduetan gauzak desberdin egitera garamatza. Elkarlanean jardun kooperatiboa areagotuz eta lantaldea indartuz, hezkuntza denen artean koeraikitze aukera ematen digu zuzendaritza partekatuak.

### Nola eragingo die lege EAEko hezkuntza lege berriak ikastolei?

EAEko lege berria izango denez, ez die ikastola guztiei eragingo, Gipuzkoa, Bizkaia eta Arabako ikastolei bakarrik. Lege berriari buruz hitz egiten dugunean kokapen hori egitea garrantzitsua dela deritzogu. EAEko hezkuntza euskalduna, osotasunean, babesteko lehen legea albiste ona da, hiru arrazoi nagusirengatik: hezkuntza-erronken bidean urrats koalitatiboa delako; ondare euskalduna (ikastolona, ikastetxe publikoena eta kristau eskolena)

## “HEZKUNTZA-KOMUNITATEON ESKU DAGO LEGE BERRIAREN ASMO ONAK ERREALITATE BIHURTZEA ETA ERAIKITZEA”

garatzen lagunduko digulako; eta, gainera, akordio politiko zabal baten fruitua delako.

Begi honez ikusten dugu, adibidez, Euskal Hezkuntza Zerbitzu Publikoaren sortzea, doakotasuna edo ikasleek eskuratu beharreko hizkuntza gaitasunak jasota egotea. Halere, kezka eta ziurgabetasunerako arrazoiak ere baditugu, puntu asko oso modu irekian eta zehaztasunik gabe agertzen direlako. Datozen hilabetetan adi jarraituko ditugu dekretuen bidez jasoko diren zehaztapenak. Hortik aurrera, hezkuntza-komunitateon esku dago Lege Berriaren asmo onak errealitate bihurtzea eta eraikitzea. Arizmendiren kasuan,

## ERRONKA NAGUSIAK

### Zein erronka nagusi dituzue esku artean?

Lehenengo erronka berrikuntza pedagogikoari lotutakoa da. Azken urteetan BATUn (LH5-DBH2) hasitako eraldaketa pedagogikoa finkatzeko eta gainontzeko etapetara transferitzeko bidea aztertzen ari gara. Ikastolan diseinatutako proiektu honek ikastolako hezkuntza egitasmo guztiak modu koherente batean zipriztinduko ditu hurrengo urteetan.

Bestalde, aurreko galderetan jadanik egin diezu erreferentzia beste bi erronka handiri, ezta? Batetik, EAEko Hezkuntza Legearen zehaztasun publiko egiten diren neurrian, horien aurrean gure ikastola-kooperatiba nortasunetik kokatzea izango da erronka nagusietako bat.

Bestalde, demografiaren eraldaketak ekarriko dizkigun erronkei erantzuteak ere garrantzia handia izango du.

bereziki, ikastola den hezkuntza kooperatibo euskaldunean sakontzea izango da helburua, daukagun hezkuntza proiektu sendotik abiatuta.

### Demografia ere beherantz doa, ikasgeletan geroz eta ikasle gutxiago daude... Nola egingo diozue aurre?

Egia esan jaiotza tasa beherantz doa, baina geroz eta ikasle etorri berri gehiago ditugu gure geletan. Bilakaera demografiko honek gure antolaketan eragin zuzena dauka, baita hezkuntza proiektuaren inplementazioan ere. Aniztasunaren trataeran jarri beharra daukagu fokua, jakin baitakigu hurrengo ikasturteetan bilakaera demografikoa norabide honetan joango dela. Zentzu

horretan, hezkuntza lege berriak planteatuko duen egoera zaurgarrian bizi diren herritarren orekaren gaia aukera moduan ikusten dugu.

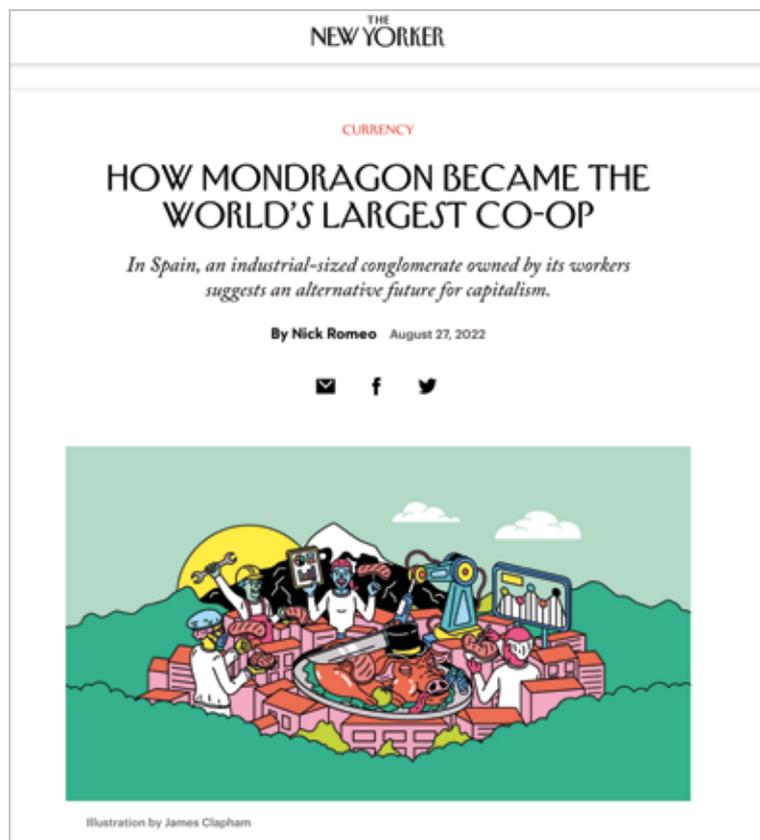
### Ikasturte berrirako desio berezirik baduzue?

Ikastola komunitate indartsu eta osasuntsu bat izatea nahiko genuke, gure balio kooperatiboetan eta ikastola ereduaren sendo. Familia, profesional, ikasle eta inguruko gizarte eragile desberdinen elkarlanaren bidez ikastola eta Leintz bailara zein Euskal Herria gure arlotik eraikitzen jarraitzeko, aurrean ditugun erronkei ilusioz eta indarrez komunitate bezala erantzuteko. **TU**

**Javier Marcos** DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

## MONDRAGON *fever*

COMO DECÍA KORTATU, "EZ DAKIT ZE PASATZEN DEN AZKEN ALDI HONTAN..." YANKIAK ARI DIRELA ETORTZEN SARRITAN, PODRÍAMOS AÑADIR. Y ES QUE NO SE QUÉ CLASE DE CALENTURA LES HA ENTRADO A LOS INFLUYENTES MEDIOS NORTEAMERICANOS ÚLTIMAMENTE, UNA ESPECIE DE SATURDAY NIGHT FEVER (DEL MÍTICO TONI MANERO DESPENDOLADO, DÁNDOLE A LA CADERA POR LAS DISCOTECAS SIN DESCANSO) QUE LES IMPIDE REPRIMIR SU INTERÉS POR LA EXPERIENCIA COOPERATIVA.



En diciembre fue el New York Times, en abril Bloomberg News, hace unas semanas la revista The New Yorker, y recientemente hemos recibido a un *tedtalker* americano interesado por las claves del desarrollo comunitario que promueven las cooperativas.

Tengo un par de suposiciones. La primera es la teoría de la retroalimentación de los medios, versión USA. Empezó New York Times (NYT), y claro, si el NYT reportajea sobre el tema, es que algo interesante hay. Y por tanto, acto seguido, vienen el resto. Y la segunda es la teoría *What hell are we doing?* ante la desigualdad

rampante, que cabalga descabellada y cuyo epicentro es de barras y estrellas, y que obliga a los medios *made in USA* a indagar en otros modelos que puedan representar un alternativa a ese desarrollo tan poco equitativo y que está derivando en un problema de orden planetario, y que se llama desigualdad.

### El atractivo de la *Experiencia*

Y claro, más de uno/a se puede preguntar: Pero ¿cuál es el sexapil de MONDRAGON? En mi opinión, está claro: su diferencia. En tiempos de fondos en busca de rendimiento inmediato, de nasdaq y de ibex, de sueldazos

multimillonarios, de listas forbes y criptomonedas, de pelotazos, de intermediarios *aprobetxategis*, en fin, de capitalismo a *full*, las cooperativas son otra cosa: de escala salarial de 1 a 6, de centros de decisión aquí, de una persona un voto, de solidaridad interna, de trabajo y de compromiso con la comunidad y desarrollo más homogéneo. Una referencia, en serio, de empresa más humana —*Humanity at work*—. Y como decía recientemente Chomsky (también americano) en una entrevista, "una esperanza para la sociedad".

¿Qué representa para las cooperativas este interés mediático? Sin duda, contribuye a mejorar nuestra notoriedad internacional y nuestra reputación. Asimismo, es una excelente tarjeta de presentación para nuestras cooperativas cuando intenten hacerse hueco en el inmenso y complicado mercado americano. Y desde ese punto de vista, es una noticia excelente.

Es cierto que hubo fiebre coreana antes, hace una docena de años cuando la televisión pública KBS emitió un reportaje de una hora de duración sobre la Experiencia Cooperativa, y tras su posterior difusión, hubo un peregrinaje coreano hacia aquí en busca de la "compostelana cooperativa".

En cualquier caso, desafortunadamente, los hechos han demostrado que estás fiebres son un fenómeno pasajero, un brote fugaz que se extingue ante la inmensidad de un capitalismo feroz con un sistema inmunológico propio capaz de combatir las calenturas menores pero que no puede evitar sus contraindicaciones en forma de desigualdad y desarrollo totalmente inestable. ▸

“¿Qué representa para las cooperativas este interés mediático? Sin duda, contribuye a mejorar nuestra notoriedad internacional y nuestra reputación”.



Vascos universales

## Andrés de Urdaneta el del Tornaviaje

Este año se ha celebrado el 500 aniversario de la primera vuelta al mundo (1519-1522) que completó Juan Sebastián Elcano. De Blas de Lezo a Elcano hay una larga lista de marinos vascos. Uno de ellos es Andrés de Urdaneta y Cerain, el descubridor de la ruta marítima entre Asia y América.

Eukeni Olabarrieta

**Nacido** en Ordizia en 1508, militar, cosmógrafo, marino, explorador y religioso de la Orden de San Agustín, fue un hombre modesto que cambió el mundo por descubrir una de las rutas marítimas más importantes de todos los tiempos, lo que se llamó *El Tornaviaje*, una ruta entre Asia y América.

### Navegando junto a Elcano

En 1525 embarca junto a Elcano en la expedición de García Jofre de Loaísa con destino a las islas de las especierías. La expedición fue un fracaso, el hambre, la sed, el escorbuto y los portugueses asentados en el archipiélago malayo acabaron con la expedición. Pasó un largo tiempo en cautiverio hasta que en 1527 se firma un acuerdo entre España y Portugal por el cual les daban la libertad y les permitían residir en las islas. Urdaneta permaneció en las Molucas hasta que la segunda expedición para dar otra vez la vuelta al mundo le recoge y vuelve a España en 1536. En esta expedición murieron

Elcano y Loaísa. Urdaneta reunió una cantidad de información geográfica, marítima e histórica que luego le fue arrebatada por los portugueses en Lisboa. Su prodigiosa memoria le permitió recomponer el diario.

### El rey Felipe II chantajea a Urdaneta

En 1538 se desplazó a México donde ocupó varios cargos oficiales hasta que en 1553 ingresa como fraile en la Orden de los Agustinos y se retira del mundo ingresando en una fundación mexicana.

Felipe II decide controlar el

## El Tornaviaje

El destino oficial era Nueva Guinea, pero navegadas cien millas se abrió un cofre que contenía el rumbo definitivo a seguir: destino Filipinas y desde aquí iniciar el regreso. Orden del Rey. Toda la tripulación cuando iniciaron el regreso estaba convencida de que volvería por la misma ruta, una ruta plagada de naufragios y ahogados, pero Urdaneta ordenó un sorprendente viraje al norte, aunque existiera el peligro de frío intenso. Ya en la latitud 39° 40' había hielo en las jarcias. Pero como había predicho Urdaneta tenían vientos favorables y la corriente de Kuroshivo que les era favorable y además cálida. Así llegaron a la costa de California y luego bajando la latitud llegaron a Acapulco. Hubo celebraciones en México y España. Esta ruta se conoció con el nombre de Galeón de Manila y se mantuvo durante 250 años.

Urdaneta de ya avanzada edad y salud un tanto precaria regresa a España donde se entrevista en dos ocasiones con Felipe II y después vuelve a su convento mexicano donde fallece el 3 de junio de 1568 a los 60 años. Más tarde el convento sufre un incendio y el actual reconstruido se convirtió en la Biblioteca Nacional de México. Posiblemente los restos de Urdaneta reposen bajo el claustro del convento. A pesar de su gran hazaña Urdaneta fue prácticamente olvidado.



inexpugnable Pacífico lo que requería dos requisitos: ocupar las Filipinas y asegurar la vuelta, el tornaviaje. Para lo primero eligió a Miguel López de Legazpi y para lo segundo escribió personalmente a Urdaneta. Este, que muchas veces había dicho que el tornaviaje era posible y que él lo podía hacer, aceptó el reto, pero con una condición: la base de operaciones no debía estar en Filipinas, que era área portuguesa, sino en Nueva Guinea. El monarca no estaba de acuerdo, pero aceptó, aunque con trampa y engaño. **TU**



## Alberto Tellechea

CEO Y CONSEJERO DE SAFE LOAD TESTING TECHNOLOGIES

MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN ES LA PLATAFORMA CORPORATIVA PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO Y LAS NUEVAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES. EN ESTE CONTEXTO, MONDRAGON LLEVA YA TRES AÑOS INVIRTIENDO EN UNA QUINCENA DE EMPRESAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN, INVOLUCRANDO A LAS COOPERATIVAS EN EL CAPITAL Y APOYÁNDOLAS CON FONDOS CORPORATIVOS. UNA DE LAS EMPRESAS PARTICIPADAS, JUNTO CON LA COOPERATIVA MONDRAGON ASSEMBLY, ES SAFE LOAD TESTING TECHNOLOGIES, EMPRESA QUE TRABAJA EN EL ÁMBITO DE LA SIMULACIÓN DE TRANSPORTE Y OPTIMIZACIÓN DEL EMBALAJE.

“Valoramos muy positivamente que Mondragon Assembly forme parte de nuestro Consejo de Administración”

**Para** comenzar, hablemos del origen de Safe Load Testing Technologies (SLTT).

SLTT nace en 2016 en ITENE (Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística) con el fin de presentar el proyecto al programa Europeo Horizonte 2020. El objetivo del proyecto era la transferencia tecnológica por parte de ITENE a SLTT para comercializar las máquinas de simulación de transporte que habían comenzado a desarrollar. Se trata del primer caso de transferencia tecnológica al mercado de un Instituto Tecnológico de la Comunidad Valenciana.

Un año después, el proyecto fue aprobado para participar en el programa. Y es en ese momento cuando recibo la propuesta de ITENE de liderar SLTT. El proyecto me pareció realmente interesante, por lo que decidí lanzarme y emprender el reto de arrancar una empresa desde cero. De esta manera, la empresa comienza su recorrido en octubre de 2017, con el análisis de las diferentes áreas de trabajo y la búsqueda del equipo de profesionales que me ayudasen a consolidar el proyecto.

**¿En qué momento se produce el cruce de caminos con MONDRAGON?**

Una vez cerrado el proyecto Horizonte 2020 en diciembre del 2019, comenzamos nuestra aventura en solitario. En 2018 empezamos facturando 230.000 euros,

y el segundo año alcanzamos los 800.000 euros de facturación, casi cuatro veces más. Los inicios eran prometedores, de no ser por la llegada de la pandemia en marzo de 2020. La nueva situación de incertidumbre a nivel mundial nos obligó a redefinir la estrategia de crecimiento de la empresa, activando la búsqueda de un inversor para potenciar el proyecto.

En abril de 2021 se materializó la entrada de MONDRAGON Fondo de Promoción y Mondragon Assembly en el capital de la empresa, y gracias a esta inyección pudimos darle la vuelta a la situación generada por la pandemia y cerramos el año con 1 millón cien mil euros de facturación.

**¿Cómo se presenta el futuro a corto-medio plazo?**

Nuestro objetivo principal es consolidar nuestro liderazgo en el mercado europeo, y alcanzar una cuota de penetración y de posicionamiento relevantes en los mercados americano y chino. En 2022 vamos camino de cumplir el objetivo que nos marcamos de facturar 1,8 millones

Nuestro objetivo principal es consolidar nuestro liderazgo en el mercado europeo, y alcanzar una cuota de penetración y de posicionamiento relevantes en los mercados americano y chino.



Entrevista completa en [tulankide.com](http://tulankide.com)



de euros y durante los 2 próximos años tenemos planificada la ampliación de la plantilla un 50% hasta 12 personas y alcanzar los 4,2 millones de euros de facturación para el cierre de 2024.

En líneas generales, continuamos trabajando y mejorando con el objetivo de ser líderes a nivel global en todo lo relacionado con equipos de simulación de transporte para la optimización del embalaje. **TU**

**Rosa Lavín** PRESIDENTA DE KONFEKOOP, CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE EUSKADI



## El cooperativismo vasco, actor nuclear de la sociedad vasca

KONFEKOOP REIVINDICA LA PRESENCIA DEL COOPERATIVISMO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LANBIDE, AHORA QUE SE VA A IMPULSAR LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO.

**Hace** escasos días tuvo lugar el debate sobre política general en el Parlamento Vasco que supone el arranque formal del curso político durante este mes de septiembre. En el discurso del Lehendakari quedaron meridianamente claros los objetivos y las medidas que el gobierno va a acometer en los próximos meses.

Me gustaría subrayar de entre todas las medidas anunciadas una que nos afecta más directamente, me refiero a la renovación de Lanbide y al conjunto del sistema vasco de empleo. El Lehendakari situó esta renovación de Lanbide en el contexto de un amplio plan que dé impulso al conjunto de la formación para el empleo y la inserción laboral. En este sentido, nos gustaría aprovechar este espacio para reiterar una ya antigua reivindicación del cooperativismo vasco como es la participación de KONFEKOOP en el Consejo de Administración de Lanbide.

En los últimos tiempos hemos tenido la oportunidad de explicar y dar a conocer a numerosas organizaciones políticas, sociales y económicas de Euskadi las razones y los argumentos que sustentan nuestra solicitud. El Gobierno Vasco y el conjunto de los grupos parlamentarios las conocen, y también el Lehendakari, a quién le hemos expuesto personalmente esta cuestión que consideramos

El cooperativismo quiere remar al servicio de la construcción de una Euskadi más justa, más moderna, vanguardista, más eficiente y más sostenible. Queremos corresponsabilizarnos en la construcción del país del futuro.

trascendental para las empresas cooperativas y nuestro tejido, pero también para el conjunto del País. Como organización representativa y de referencia del cooperativismo, KONFEKOOP aspira y trabaja para participar en los órganos de colaboración público-privados. Máxime cuando la transformación intensa del mercado de trabajo y los nuevos fenómenos ligados al emprendimiento y a nuevas formas de organización hacen necesario ampliar el abanico de agentes sociales y económicos.

El contexto social y político nos indica a las claras que no nos

encontramos ante el inicio de un curso político más. Las circunstancias excepcionales en el ámbito internacional y del conjunto del Estado nos exigen a todos los actores de la sociedad vasca poner las luces largas y estar a la altura del momento. El Lehendakari reflejó en su discurso y en sus ideas este tiempo trascendental. Y desde el cooperativismo queremos dejar clara nuestra firme intención de ayudar, colaborar y participar en el reto que resumió Urkullu en una expresión que nos satisface, y con la que nos encontramos claramente identificados: el desarrollo humano sostenible de Euskadi. ▀

### 60.000 EMPLEOS, 8% PIB DE EUSKADI

Los tiempos que corren nos exigen a todos y todas, nos plantean nuevos retos y nos demandan capacidad de adaptación y de asunción de responsabilidades. El cooperativismo vasco ha alcanzado un nivel de madurez importante, fruto del trabajo de miles y miles de personas a lo largo de los años, lo que nos han permitido llegar a ser lo que somos hoy: 1.400 empresas cooperativas, presentes en la totalidad de los sectores y verticales de la economía, con más de 60.000 empleos directos, que suponen el 8% PIB en Euskadi. Son estas personas cooperativistas quienes nos han marcado y nos marcan el camino a seguir. Y en este sentido queremos anunciar que vamos a seguir dando pasos adelante. No sólo aspiramos a que se satisfagan nuestras demandas (como la que se ha citado anteriormente), sino que queremos corresponsabilizarnos en la construcción del país del futuro.

Queremos como cooperativistas, como conocedores y conocedoras de la realidad empresarial y laboral vasca, con nuestra experiencia acumulada, pero también con apertura de miras, contribuir a la elaboración de políticas públicas en todas las materias relevantes, pero especialmente en materia de empleo, formación y aquellas que contribuyan al desarrollo económico y social. Es esta una vocación que está en nuestro ADN desde el momento en que nuestra actividad contribuye a la mejora económica y social de los territorios locales en todos y cada uno de los municipios y comarcas donde nace y crece una cooperativa. Conocemos ese impacto, lo tenemos cuantificado, medido y estudiado, y queremos ayudar a extenderlo. El cooperativismo es marca Euskadi.

En este sentido, queremos hacernos eco de la petición del Lehendakari de remar todos y todas al servicio de la construcción de una Euskadi más justa, más moderna, vanguardista, más eficiente y más sostenible. Hace años que acuñamos el término de 'aúzolan' porque tenemos el convencimiento de que el cooperativismo debe aportar de manera solidaria a ese objetivo de país.

# Embega S. Coop.

“Diversificar en sensórica y retroiluminación en sectores como el hogar o la salud será clave para el futuro”

LA INNOVACIÓN, LA TECNOLOGÍA Y LA TRANSFORMACIÓN EN NAVARRA NO SE CONCENTRAN EXCLUSIVAMENTE EN PAMPLONA. EN VILLATUERTA, EN LA MERINDAD DE LIZARRA-ESTELLA, ADEMÁS DEL PUENTE ROMANO SOBRE EL RÍO IRANZU, AFLUENTE DEL EGA, SE ENCUENTRA LA EMPRESA EMBEGA (EMBELLECEDORES DEL EGA), QUE ESTE AÑO CUMPLE MEDIO SIGLO DE VIDA Y QUE AFRONTA EL FUTURO CENTRADO EN LA DIVERSIFICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

**Embega** cumple 50 años de trayectoria y lo hace con la ilusión de seguir creciendo e innovando en un marco cada día más competitivo. Ha pasado medio siglo desde que arrancó la aventura cooperativa, y sigue transmitiendo con fuerza los valores de un colectivo implicado y comprometido. Fundada en 1971, inició su actividad en 1972, y en la actualidad se dedica a la fabricación de elementos decorativos para electrodomésticos, juntas de estanqueidad y soluciones Interface hombre-máquina. La cooperativa forma parte de la División de Componentes de Corporación MONDRAGON. Embega cuenta hoy con un equipo de más de 130 personas en plantilla de las cuales 115 son socios.



Javier Pérez

en la serigrafía (Juntas de estanqueidad impresas), y la segunda en la producción de teclados de membrana para sectores como el vending y o la máquina herramienta.

Guiados por las modas, como en otros muchos ámbitos de la vida, transitaron del inoxidable al aluminio. “Hoy, nuestro producto estrella son los tiradores para electrodomésticos. Cada fabricante quiere personalizar su horno, su tirador, y cada marca tiene su estética. Nosotros desarrollamos el tirador, los acabados. Estamos muy presentes en Europa, en Turquía, y en los principales fabricantes electrodomésticos. Somos una de las empresas

**UBICACIÓN**

Villatuerta, Merindad de Estella

**PERSONAS**

134

**FACTURACIÓN**

12 millones de euros el último ejercicio.

**Un poco de historia**

Embega nació en los años 70 cuando un grupo de trabajadores de AGNI, fabricante de estufas, cocinas y electrodomésticos, se pusieron en contacto con Caja Laboral y fundaron la cooperativa. Arrancó la empresa cooperativa con la producción de componentes estéticos para electrodomésticos, pero en los 80 se diversificó parte del negocio, y surgieron dos nuevas actividades. La primera centrada



de referencia en este ámbito” asegura Javier Pérez, director Comercial y de Ingeniería. El valor diferencial de Embega respecto a sus competidores reside en las soluciones basadas en la ingeniería que la compañía de Villatuerta ofrece al cliente y el conocimiento de la cadena de valor del mismo, la estética personalizada, la marca y la necesidad concreta de cada uno de ellos. La pandemia supuso un boom de pedidos, con un incremento superior al 20% respecto a la época pre-pandémica.

### Periodo post-pandemia

El momento actual no es sencillo de gestionar para Embega, que al igual que muchas otras empresas, está sufriendo la extrema volatilidad de precios en materias primas y sobre todo el importante incremento del coste del aluminio. “La cadena de suministro se ha tensado enormemente y está siendo una situación muy compleja para aprovisionar materia prima. Además, hay que sumar la carestía energética, hemos pasado de costes de unos 50 euros megavatio a picos de 400 euros. De un escenario muy favorable hemos pasado a una situación más compleja”.

### Apuesta por la innovación y la diversificación

Ante la situación que viven los mercados, la empresa navarra ha apostado por la innovación y la diversificación, buscando soluciones con mayor valor tecnológico y ahorrando en costes. “Entendemos que aportamos valor y con un equipo en continuo contacto con el estado del arte tecnológico en referencia al acabado. Estamos trabajando mucho con la tecnología del láser, proponiendo líneas sobrias, disimuladas, minimalistas, añadiendo notas de diseño que contrasten con estas estéticas tan austeras. Para ello jugamos con tecnologías como el láser, mecanizado y coloreado electrolítico que hacen que Embega se diferencie de sus competidores”.

### Apuesta por la estrategia de cooperación

Otra de las estrategias que han reforzado ha sido la cooperación con otras empresas y compañías de MONDRAGON, como es el caso de su relación con MAPSA. “Hemos puesto nuestro conocimiento y experiencia al servicio de MAPSA, y como consecuencia de ello hemos avanzado en la comercialización de una llanta diamantada. Se trata de implementar un proceso diamantado con detalles láser, y ofrece a MAPSA la posibilidad de lanzar al mercado llantas bitono”. El proyecto se ha llevado a cabo en los últimos años y se ha culminado en 2021, tras el escalado industrial.



### HMI, APUESTA DE FUTURO

**E**n el ámbito de la sensórica y retroiluminación (HMI) Embega también está presente en los sectores de línea blanca y automoción, apostando siempre por la tecnología. “La apuesta de futuro será precisamente esta, incrementando la innovación e integrando la sensorización en mobiliario de hogar, ofreciendo soluciones como el suelo radiante sensorizado, y monitorización de ocupación de viviendas tuteladas”.

Tanto es así, que Embega ya está participando junto con el Centro Stirling (Centro de Innovación de la División de Componentes de MONDRAGON) en experiencias piloto. El mundo del cuidado y la salud será otro eje, ya que surgirán necesidades para la monitorización a distancia de pacientes, con aplicaciones médicas, parches y un amplio abanico de productos en el sector del ocio, la salud y el deporte. “Estamos produciendo interfaces capacitivos retroiluminados con la electrónica embebida en piezas de plástico en sectores incipientes que están por explorar y la apuesta por la unidad I+D+i es primordial”, asegura Javier Pérez.

### Negocio de teclados

En el negocio de teclados, Embega ha apostado por la electrónica impresa o impresión funcional. “Venimos de fabricar teclados de membrana para electrodomésticos, paneles de acceso, maquinaria industrial de cualquier tipo, equipamientos...”. Son muchos los fabricantes de teclado de membrana que existen en el mercado por lo que Embega ha apostado por las pantallas táctiles. “La membrana es tecnología resistiva, es un interruptor básicamente, y vimos oportunidades en la tecnología capacitiva”. La irrupción de estas soluciones táctiles arrancó en 2013, en línea blanca y automoción, y en la actualidad Embega produce sensores capacitivos para estos sectores con ancho de pistas de hasta 50 micras, llevando la tecnología de serigrafía hasta el límite, un salto cualitativo importante. La apuesta ha abierto nuevas vías de colaboración con Tajo, Eika y también con Copreci. **TU**



BEÑAT ARZADUN OLAIZOLA, NATURAL DE ERRETERIA-ORERETA, ES INGENIERO Y LLEVA CASI VEINTE AÑOS TRABAJANDO DE COOPERANTE PARA LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE, EN EL NORTE DE MOZAMBIQUE. HACE UNOS SIETE MESES QUE HA VUELTO A CASA Y AÚN DESDE LA PERSPECTIVA DE AQUEL PAÍS, NOS HA DADO QUÉ PENSAR SOBRE DISTINTOS TEMAS DE ACTUALIDAD Y NUESTRO ESTILO DE VIDA.

Beñat Arzadun **COOPERANTE PARA LA FUNDACIÓN MUNDUKIDE**

## “Nuestro trabajo consiste en crear oportunidades para las personas que quieran mejorar su vida”

### Recién llegado de Mozambique, ¿cuál es la foto actual de los proyectos de Mundukide en aquel país?

Los últimos años no han sido fáciles porque ahora tenemos una guerra. En el proyecto de Mozambique trabajamos en el norte del país desde el 2002, los últimos 10 años con unos resultados muy positivos. Pero en una de las dos provincias donde trabajamos, en Cabo Delgado, hay guerra desde hace unos 2 años. Aunque no haya combates en los distritos donde trabajamos, está muy cerca y ha alterado el trabajo del día a día.

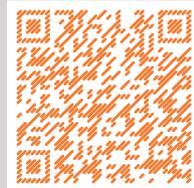
Por otro lado, en la provincia vecina, en Niassa, ha habido muy buenos resultados los últimos años; el trabajo ha evolucionado muy bien y es ahí donde estamos reuniendo los esfuerzos. El año pasado colaboramos con 9.000-10.000 campesinos y en este momento se está haciendo la venta de la cosecha y ha ido bien. Por cada euro que se gastó en el proyecto, los campesinos están sacando unos 4 euros. Para nosotros es muy satisfactorio. Seguiremos expandiendo el proyecto en Niassa e intentaremos ayudar a los desplazados de Cabo Delgado.

### ¿Cómo definirías las condiciones de vida de las personas de Mozambique?

Mozambique es uno de los 10 países más pobres del mundo. La familia campesina media en las zonas donde trabajamos estará ganando alrededor de 200 euros al año para una familia de cinco personas. Eso es lo que estamos intentando mejorar. En este momento, muchos de los campesinos que colaboran con nosotros han duplicado sus ingresos anuales. Ese aumento se nota en la alimentación, consiguen comprar un colchón, mantas, radio, bicicletas,



A través del código QR se puede escuchar la entrevista completa.



pequeñas motos... Cuando llegué a Marrupa en 2002 encontré hambre de verdad; aquel año murió gente por desnutrición. No hemos vuelto a tener una situación como aquella.

### ¿Qué sensaciones te ha producido la vuelta a Occidente, a la parte desarrollada/privilegiada del mundo?

No quiero herir a nadie, pero viniendo de Mozambique me parece chocante que aquí no se hable más que de pobreza y personas vulnerables. Además, también me resulta chocante que haya tantas ayudas. En Mozambique no le hemos dado gratis nada a nadie. Incluso en aquella situación, con gente que come una sola vez al día, nuestro trabajo consiste en crear oportunidades para las personas que quieran mejorar su vida, tengan dónde poner su empeño y mejorar sus condiciones de vida. Intentamos descubrir nuevas oportunidades de mercado para los campesinos, les enseñamos las técnicas; eso es lo único que no pagan. Todo lo demás lo tienen que pagar: las semillas, herramientas... No les hacemos el trabajo. Abrimos puertas pero es la persona quien tiene que elegir qué puerta va a tocar, qué inversiones va a hacer, el tiempo que va a invertir... Cuando hemos ayudado a alguien, es porque hemos visto que

le ha puesto mucho empeño y ha arriesgado mucho, por

ejemplo, no por ser alto, bajo, hombre, mujer, viejo o joven. Me choca aquí que se estén distribuyendo ayudas por cosas que no son mérito de las personas, que son parte de su condición fisiológica. No me parece constructivo. Una cosa es que me ayuden porque ven algo triste en mí y otra cosa es que me ayuden porque ven un potencial en mí. Ayudar con un discurso o con otro, produce un efecto muy diferente.

### Nos interesa tu punto de vista respecto a la migración.

Creo que falta la capacidad de verlos como personas iguales. En Mozambique la situación es mucho más difícil que aquí y siempre hemos tratado de evitar ese toque de paternalismo. Son personas como nosotros, que han nacido en circunstancias distintas a las nuestras. Las personas que migran son personas adultas que si queremos les podemos echar una mano, pero si les echamos una mano no tenemos porqué aceptar que nos cojan el brazo. La relación [con los migrantes] hay que trabajarla de otra manera; no se puede ser tan facha ni tan santo. **TU**

# Brasilgo Mundukideren lankidetzaren programetatik bueltan egindako hausnarketa



“HAN GUZTIAK DIRA MILITANTE, GUZTIEK SINISTEN DUTE MUGIMENDUAN, GUZTIEK EGITEN DUTE LAN KOMUNITATEAREN ALDE. ETA BATASUN HORREK GUK ESKAINI DIEZAIEKEGUN EDOZEIN TRESNAK BAINO GEHIAGO BALIO DU. BALIO ETA PRINTZIBIO OSO SENDOEKIN BIZI DIRA”

Lander Diaz de Gereñu **ULMA TALDEKO LEHENDAKARIA | MUNDUKIDEN PARTRONATUKO KIDEA**

**Belarriek** entzuten dutena begiek eta beste zentzuek baieztatzen badute, jakitetik ezagutzara pasa gaitzke. Hiru urtez ULMAren izenean Mundukideko Patronatuan parte hartzen aritu eta gero, Brasilerara joan eta Mundukidek MSTrekin elkarlanean egiten duena zuzenean ezagutzeko gonbidapena jaso nuen. Zalantza ugari izan nituen joan ala ez joan baina azkenean, hainbat kontu tarteko, baiezkoa eman nuen. Eta horrela, uztailleko larunbat arratsalde batean, Loiuco aireportutik Brasil aldera abiatu ginen Aiora, Iñigo eta ni, Josuk lagunduta.

Brasil ezagutzea polita izan badaiteke ere, guk Mundukideren eskutik ezagutzeko aukera izan genuen eta hori ikaragarria izan zen. Herrialdea bera ezagutu bagenuen ere, bertako pertsonekin harremana izateko aukera izan genuen. Garapeneko kooperazioa ulertzea ez da erraza, bertan egiten dena ikusi gabe behintzat. Askotan kontatu izan digute Patronatuko bileretan han egiten duten lana, bertako pertsonekin duten harremana, dauden zailtasunak... Beste gauza bat da ordea, bertaratu eta norbere begiekin ikustea.

## Bertatik bertara

Lehen geldialdia lurrarekin izan zen: MST-ren bi kanpamentu eta kokagune bat ikusteko aukera izan genuen, baita bertako bizilagunekin hitz egiteko ere. Eskuzabal hartu gintuzten eta beraien bizitzaren berri eman ziguten, baita izan dituzten bizipenen berri ere. Nola bizi diren erakustez gain, dituzten kezkek eta ardurak azaldu zizkiguten: beraien itxaropenak, datozen urteetarako asmoak...

Hurrengo geldialdia MSTren kooperatibak izan ziren. Norbanako nekazal produktuen ekoizpenetik



elkarlanera pasatu dira dagoeneko familia batzuk, eta horrela, indarrak batuz, eraginkorragoa da beraien lana eta etekina. Gainera, kooperatiba hauek beste kooperatibetan elkartu eta elkarlan handiagoa egiteko aukera dute.

Merkaturatze prozesua ere ikusi genuen: Armazén do Campo izeneko denda batzuk dauzkate non zuzenean beraien produktuak erosteko aukera ematen duten. Erraza dirudi horrelako denda baten kudeaketa egitea, baina ezagutza handiak behar dira. Arlo horretan, Mundukideko kooperanteek lan handia egin dute hemengo kooperatibetako ezagutza eta esperientzia beraien esku jarrita eta proiektuaren bidelagun izanda.

## Besoak zabalik hartu gintuzten

Azkenik, Brasil mailako zuzendaritzarekin egon ginen. Han ere besoak zabalik hartu gintuzten. Bertan, herrialdeari buruzko sozio-ekonomia klase magistrala jaso genuen João Pedro Stedile-ren eskutik eta horrek MST-ren ibilbidea eta historia hobeto ulertzen lagundu zigun.

Ibilbide egokia izan zen, ondo antolatua eta lurretik nazio mailako kudeaketara eramanez gintuena, tarteko pauso guztiak emanez. Baina horren guztiaren atzean zerbait egon baldin bada, pertsonak izan dira, MST-koak

eta Mundukidekoak. Lan handia egin du MST-k esku artean daukan guztia antolatu eta kudeatzen, baina era berean, nabarmena da Mundukidek eskainitako lanarekiko esker ona, zuzenean eta zeharka aitortu baitigute.

Joaten garen leku guztietan daukagu zerbait erakusteko eta zerbait ikasteko eta kasu honetan ere horrela izan da. Mundukidek hemen daukagun ezagutza partekatatu baldin badu, MST-k daukan lan egiteko gogoia, militantzia eta esperantza erakutsi digu. Han guztiak dira militante, guztiak sinisten dute mugimenduan, guztiak egiten dute lan komunitatearen alde. Eta batasun horrek guk eskaini diezaiekegun edozein tresna baino gehiago balio du. Balio eta printzipio oso sendoekin bizi dira.

Asko daukagu ikasteko. Zentzumenek sentitzen dutena sentimenduekin bizitzen badugu, ezagutzetik sinisterra pasa gaitzke. Mila esker, Mundukide. **TU**

Asko daukagu ikasteko. Zentzumenek sentitzen dutena sentimenduekin bizitzen badugu, ezagutzetik sinisterra pasa gaitzke.

# Sara Alonso

Musikaria

“Musika eta komunikazioa uztartzen ditut lanean eta hori miragarria da”



SARA ALONSO  
ARAMAIOARRAK  
IKUS-ENTZUNEZKO  
KOMUNIKAZIOA IKASI  
ZUEN MONDRAGON  
UNIBERTSITATEAN ETA  
IKASKETAK BUKATU  
BEZAIN LASTER, 2021EKO  
UDAN, HASI ZEN LANEAN  
GAZTEA IRRATIAN.  
MUSIKAREKIN LOTUTA  
EGITEN DU LAN ETA  
AFIZIO NAGUSI ERE  
MUSIKA DU: BAKARKA  
ZEIN NHIL TALDEAN  
ENTZUNGO DUGU.

## Zer moduz Gaztean?

Ez dut lan esperientzia handirik, baina nire biziko lana dela esango nuke. Irratia nire lekua dela esango nuke. Konturatu naiz ahotsa dela nire instrumentua eta erabil dezaket instrumentu hori esparru ezberdinetan. Oso eroso nago irratian, musikarekin asko disfrutatzen dut eta aldi berean ahotsarekin ari naiz komunikatzen. Musika eta komunikazioa uztartzen ditut lanean eta hori miragarria da.

## Entzuleekin ere harreman handia sortzen da?

Nire kasuan ez hainbeste; irrati formula egiten dut eta hor ez dut hainbeste kontaktu. Baina egia da jendeak bidaltzen dizkizula mezuak esanez kantu hau edo hura gustatu zaiola eta hori oso polita da.

## Nola hasi zinen musikan?

Musika oso presente egon da beti nire bizitzan. Bibolina ikasten hasi nintzen

txikitan, Aramaioko abesbatzan kantuan ere bai. Bibolina utzi eta pianoa ikasten hasi nintzen gero. Gauzak probatzen joan naiz. Eta azkenean deskubritu nuen pianoarekin eta nire ahotsarekin gauza ezberdinak egin nitzakeela nik bakarrik. Gitarra ere ikasi nuen gero.

Pianoa ikasten, gainera, Larraitz Arriolabengoarekin hasi nintzen. Orduan ez zuen eskolarik ematen eta ni izan nintzen bere lehen ikaslea. Pixkanaka Aramaion jende gehiago hasi zen Larraitzengana gerturatzen eta huran izan zen Aramaioko musika eskolako hasiera.

Telebistako lehiaketa bat ere irabazi nuen, Izarrak kalean izenekoa. Horren ondoren formatzen jarraitu nuen kantagintzako eskolak jasotzen, eta bakarlarri moduan ibili nintzen. Handik pixka batera Nhil taldearen proposamena iritsi zitzaidan, 2017an, eta gaur arte.

## Bakarka eta taldean aritzen zara. Zer ematen dizu bakoitzak? Zer nahiago duzu?

Taldeak gauza asko ematen dizkit bakarka ez ditudanak: talde-lana, lagun-talde bat... Oso ezberdinak garen pertsona batzuk elkartu gara eta

musika bidez oso ondo konpontzen gara. Horrek asko betetzen nau. Bakarrik banoa, ez daukat taldeko giro hori.

## Nhil taldea aurkeztuiguzu. Disko berria atera duzue, ezta?

Aretxabaletan entseatzen dugu baina bailara guztiko jendea gaude bertan. 2017an proba modura hasi ginen. Lehen diska grabatu genuen eta pandemiarekin dena gelditu zen. Bigarren aukera bat eman genion gure buruari eta bigarren diska atera dugu ekainean: Bizi bagina bezala. Madrilgo estudio batean grabatu genituen ahotsak asteburu batean eta han egin genuen nahasketa eta masterizazioa; autoekoiztua izan da.

## Zein harrera izaten ari da diskoa?

Oso ona. Sentsazioa daukat jendea zerbait berria deskubritzen ari dela eta gustatzen zaie.

## Zer da musika zuretzat?

Lanean musika oso presente daukat eta nire afizioa musika da. Egun txar bat dudanean edo inspirazioa sentitzen dudanean, gorputzak eskatzen dit musika egitea. Niretzako ezinbesteko gauza bat da musika. **TU**

“Taldeak gauza asko ematen dizkit bakarka ez ditudanak”

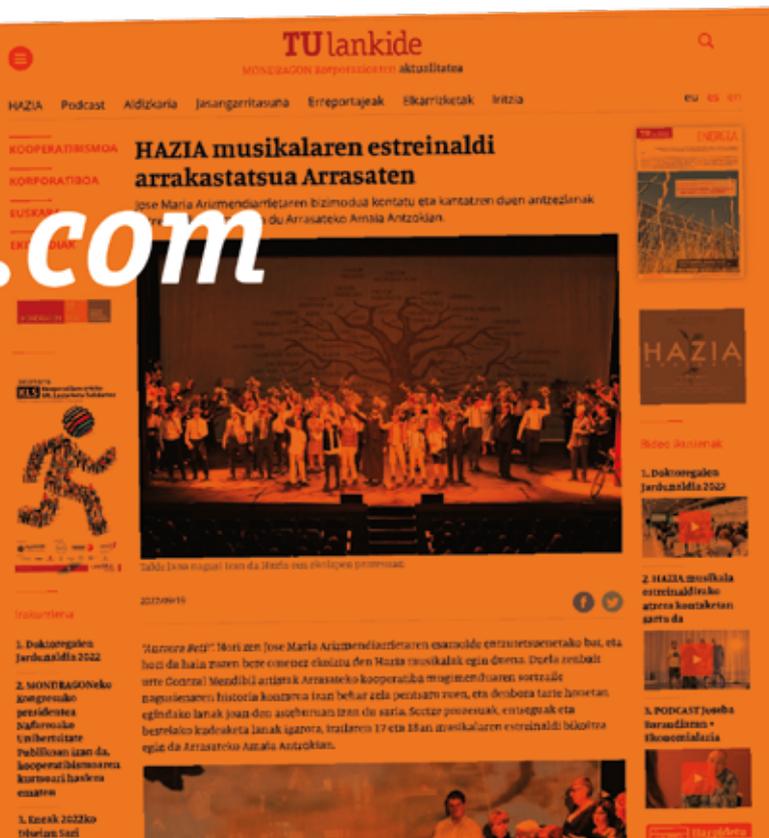


# tulankide.com

GERTUAGO **24h.**  
MÁS CERCA  
CLOSER

# 125.000

bisita baino gehiago jaso  
ditugu dagoeneko aurten\*  
Más de 125.000 visitas este año\*.  
\*09/2022



# TOP3

## 2022AN IKUSIENAK LO MÁS VISTO EN 2022

### ALBISTEAK NOTICIAS

### BIDEOAK VIDEOS

### PODCAST

1



**MONDRAGON**  
presenta su proyecto  
"Hospitality"

2.390 bisita



**Refugiados**  
ucranianos en el País  
Vasco

4.225 bisita



**Amaia Arroyo**  
"Teknologiaren  
erabilerak balio  
erantsia eskaini behar  
dio umeari"



2



"En diez años  
dejaremos de usar  
móviles porque el  
Metaverso es el futuro  
de la humanidad"

1.365 bisita



**BIEMH 2022**

714 bisita



**Joseba Barandiaran**  
"Mugikortasunaren  
eraldaketan aukera  
dago euskal  
enpresentzat"



3



**Laboral Kutxa y**  
Mundukide te  
invitan  
a conocer Ecuador

1.247 bisita



**Hazia musikalaren**  
doinu kooperatiboa

692 bisita



**Beñat Arzadun**  
"Hemengo aberatsok  
ari gara klima  
hondatzen"



Gure kooperatiben zerbitzura  
Al servicio de nuestras cooperativas  
Harremanetarako / Contacto: [tulankide.com/contact-info](https://tulankide.com/contact-info)

tulankide.com





Hogeita hamar urtetan gora egin du euskararen erabilerak EAEn, aldaketa handirik ez Nafarroan, eta behera Iparraldean”

EUSKAL HERRIKO HIZKUNTZEN ERABILERAREN KALE-NEURKETAREN AZKEN BOST EDIZIOEN ZUZENDARIA IZAN DA OLATZ ALTUNA ZUMETA ETA, HORREZ GAIN, EUSKARAREN ERABILERA NEURTZEKO METODOLOGIAK, ADIERAZLE SOZIOLINGUISTIKOEN AZTERKETA ETA GAZTEEN HIZKUNTZA-ERREALITATEAREN IKERKETAN JARDUN DU, BEREZIKI. SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRAK EUSKARA BIZIBERRITZEKO ERREFERENTZIAZKO IKERGUNE IZAN NAHI DU, EUSKARAREN BERRESKURAPEN ETA NORMALIZAZIO PROZESUAN ERAGILE PAPERA HARTUZ ETA BERRIKUNTZA BULTZATUZ.

## Olatz Altuna

### Soziolingüistika Klusterreko ikerlaria

#### **Zein** da erabiltzen duzuen metodologia? Eta zertarako balio dute neurketa hauek?

Ezer baino lehen aipatu behar da, Euskal Herrian metodologia propioa sortu genuela 80ko hamarkadan, 1989an egin genuen Euskal Herri osoko lehenengo ikerketa eta ordutik metodologia hobetzen joan gara. Kaleetan entzundako elkarrizketetatik ateratzen da informazioa, solasean ari diren hiztunen jarduna behatuz, alegia.

Helburua da hizkuntzen erabileraren bilakaera ezagutaraztea, euskararen biziberritze-prozesuari begira hausnarketarako, hizkuntza-politikak erabakitzeko eta hizkuntza-plangintza diseinatzeko balio dezan. Kalekoa ez ezik, lantokietan, eskolako jolastokietan, gazteen kirol jardueretan behaketak eginez garatzen ditugu beste ikerketa batzuk.

#### **Eta gure kooperatibetan zenbat hitz egiten da euskaraz?**

EMUNek eskarmentua handia du lantokietan erabileraren neurketak egiten. Oinarrian kaleko metodologia erabiltzen da. Beraiek egindako neurketetan, MONDRAGON Taldeko Fagorren euskararen kale-erabilera % 44 da, Danobaten % 50, eta Ulman % 54,5.

Helduen arteko kaleko erabilerari erreparatzen badiogu Debagoienan euskararen erabilera % 35 da, Elgoibarren % 27, eta Oñatin % 62.

Fagor eta Danobaten lantokian inguruko kaleetan baino gehiago erabiltzen da. Garrantzitsua da euskarak presentzia izatea arlo sozioekonomikoan. Izan ere, oro har, helduen mundua nahiko erdalduna baita, eta egoera horrek besteak beste prestigioan eragiten du. Jakina, erabiltzeko aukera urriak gaitasunean ere eragina du.

## “MONDRAGON TALDEKO FAGORREN EUSKARAREN KALE-ERABILERA % 44 DA, DANOBATEN % 50, ETA ULMAN % 54,5”.

### **Zein izenburu edo titular aukeratu zenuke 2021eko kale erabileraren neurketa aurkezteko?**

Datu asko ematen ditu ikerketak eta ez da erraza titular bakarria aukeratzeko. Bat aukeratzekotan hauxe esango nuke: “Euskal Herriko kaleetan euskaraz ari da zortzi lagunetik bat (% 12,6), duela bost urte erabilera-maila berbera jaso zen”. Horrez gain, gehituko nuke Euskal Herria oso heterogeneoa dela. Gipuzkoan hitz egiten da gehien (% 31), hurrena dator Bizkaia (% 9), eta %5-6 inguruko erabilera-maila dago Araban, Nafarroan Garaian eta Ipar Euskal Herrian. Epe luzeko ikuspegiari erreparatuta, hogeita hamar urtetan gora egin du euskararen erabilerak EAEn, aldaketa handirik ez da egon Nafarroan, eta behera egin du euskararen erabilerak Iparraldean.

### **Zein emaitzak sor dezake baikortasuna?**

Nabarmenduko nuke 2006tik 2016ra gertatzen ari zen beherazko joera eten egin dela. Dena den, esan behar da 32 urteko bilakaeran apenas 2 puntu egin duela gora euskararen kale-erabilerak. Bestalde, oso kontuan hartzekoa da haurrak eta gazteak direla euskara gehien darabiltenak, eta helduak eta adinekoak gutxien. Duela hogeita hamar urte gazteek adinekoek baino gutxiago hitz egiten zuten. Hurrenkera hori aldatu izana lorpen sozial handia da.

### **Zein emaitza iruditzen zaizu kezagarria euskararen biziberritzearen ikuspegitik?**

Aurretik esan bezala, belaunaldi gazteek hitz egiten dute gehien, baina ikusi dugu adin berekoen arteko elkarrizketetan

erabilerak behera egiten duela. Hau da, haurra beste haurrekin dagoenean edo nagusia bere adinkideekin dagoenean euskara gutxiago erabiltzen da. Harreman horizontaletan euskararen presentzia gutxitzeak arduratzen gaitu. Eta lurraldeei erreparatuta bi kezka nabarmenduko nituzke: eremu euskaldunenetan (arnasguneetan) eta orokorrean Ipar Euskal Herrian erabilerak behera egin izana.

### **Zein da eboluzio historikoaren inguruan egiten duzuen irakurketa, pandemiaren faktorea tartean egon dela aintzat hartuta?**

Datuen bilketa pandemiaren garai onentsuenean egin zen; osasun- eta lege-baldintzak irekienak indarrean zaudenean. Horrek ahalbideratu zuen nahikoa elkarrizketa jasotzea datuak estatistikoki fidagarriak izateko.

Eboluzio historikoari dagokionez, hizkuntza gutxituentzat ez dira garai onenak. Mundu globalizatuan bizi gara, harremantzeko moduak aldatzen ari dira, gero eta gehiago ematen dira sarean, pertsonen mugikortasuna gero eta handiagoa da, eta ikusten dugu tamaina handiko hizkuntzak ere kezkatuta daudela ingelesa hartzen ari den indarrarekin. Egoera hori izanda, aintzat hartzekoa eta balioan jartzekoa iruditzen zaigu kale-erabilera bere horretan mantentzea. Dena den, ezin dugu ahaztu euskararen egoera zaurgarria dela oso.

### **Egia al da euskara gutxi erabiltzen dela daukagun ezagutza mailarako?**

Joera handia dago bi datuak parekatzeko, baina alderaketa hori

ez da zuzena. Ezagutza indibiduala da, erabilera, berriz, taldean ematen den gertaera da. Ez du jada norbere ohitura edo joera bakarrik eragiten, solaskideenak ere zeresana du. Euskaldunak euskaraz hitz egiteko motibazioa izan eta erabakia hartzen badu ere, parekoak ez badaki, nekez egingo du. Ez da egokia beraz, erabilera eta ezagutza parekatzea. Euskal Herrian euskaraz hitz egiteko gai garenak, gutxi gorabehera, % 30 gara. Baina kontuan hartu behar da euskaldunen ia erdia hobeto moldatzen dela gaztelaniaz euskaraz baino. Hori guztia kontuan hartu behar da Euskal Herriko edo herri zehatz bateko kale-erabilera altua ala baxua iruditzen zaigun baloratzeko. Edozein kasutan bi ehunekoek alderaketa zuzena nahasgarria da, argigarria baino gehiago.

### **Non egin behar da indarra euskara gehiago erabil dadin kaleetan eta enpresatan?**

Erabileran hazkunde esanguratsua lortu nahi bada, hurrengo urteetan egin behar diren euskara planetan eta politiketan berrikuntzak planteatu behar dira, eta horretan Ikerketak funtzio garrantzitsua bete dezake. Zehatzago, non eragin behar den erabakitzeke badira alor batzuk nahikoa adostasun dutenak. Esate baterako, esparru sozio-ekonomikoetan normalizazio planak sustatzea, hezkuntzan haur eta gazteen euskararen ezagutza-maila egokia bermatzea, herritarren sentsibilizazioan (Euskaraldia) eragitea, eremu digitala, migratzaileen inklusioa, euskal kultur sistema sendotzea... Horiek aipatuko nituzke. **TU**

## “EUSKAL HERRIAN EUSKARAZ HITZ EGITEKO GAI GARENAK, GUTXI GORABEHERA, % 30 GARA. BAINA KONTUAN HARTU BEHAR DA EUSKALDUNEN IA ERDIA HOBETO MOLDATZEN DELA GAZTELANIAZ EUSKARAZ BAINO”.



EL ORDEN MUNDIAL - EOM

@elOrdenMundial

Los fenómenos meteorológicos extremos, estrechamente relacionados con la crisis del clima, se han quintuplicado durante el último medio siglo, llevándose por el camino más de dos millones de vidas. un trabajo de @JoselrMarin

VISUAL CAPITALIST

@VisualCap

The World's Most Popular Social Networks, and Who Owns Them <https://visualcapitalist.com/ranked-social-networks-worldwide-by-users/>



MUY INTERESANTE

@muyinteresante

Unicef suministrará la primera vacuna contra la malaria a millones de niños. ¡La mejor noticia del día en nuestro #podcast

SABÍAS? CURIOSIDADES

@tuquesabias

Sabías que, según una encuesta, los veterinarios, peluqueros y arquitectos son los más felices con su trabajo.

OCDE

@ocdeenespanol

Perspectivas Económicas Intermedias. El crecimiento global se estancó en el 2T de 2022 y la producción disminuyó en las economías del G20. Proyectamos una desaceleración del #crecimiento global del 3% en 2022 al 2,2% en 2023.

EUSKO JAURLARITZA

@Gob\_eus

Gobernu Kontseilua:  
Bono Denda  
Lehen sektorearentzako laguntzak  
Gizarte Ekonomian ekiteko laguntzak  
Udalaguntza 2022  
Musika ikastegientzako laguntzak  
HANDITU INNOVA  
Bilboko Metroko L5  
Lankidetzaren hitzarmena ICAArekin  
Liburutegientzako dirulaguntzak

# Hamburguesa de bonito con cebolla confitada y tomate seco

## PREPARACIÓN

Trituramos el bonito en la picadora limpio de piel y espinas, añadimos un trocito de cebolla, el diente de ajo, las hojitas de perejil y un poco de sal. Agregamos la miga de pan remojada en leche y la yema de huevo, amasamos hasta conseguir una pasta uniforme y manejable. Pasamos por harina y las cocinamos a la plancha, a fuego suave.

Cortamos la cebolla en juliana, en una sartén ponemos el aceite de oliva, una pizca de sal y una cucharadita de azúcar a fuego medio, dejamos dorar durante unos 20 minutos.

Rehidratamos los tomates en agua templada y posteriormente los cocinamos a la plancha, con unas gotas de aceite de oliva virgen para darles más sabor.

Montamos la hamburguesa decorándola al gusto.

## INGREDIENTES

### PARA CUATRO PERSONAS

- » 400 g de bonito.
- » 1 yema de huevo.
- » 1 diente de ajo.
- » 5 g de cebolla (un trocito).
- » 50 g de miga de pan remojada en leche.
- » Perejil.
- » 3 tomates.
- » 2 cebollas.
- » 60 ml de aceite de oliva.
- » 8 g de azúcar moreno.
- » Una pizca de sal.

### TIEMPO

20-30 minutos.

### DIFICULTAD

Fácil.

### VALOR ENERGÉTICO

365 kcal.



### CONSEJO NUTRICIONAL

La hamburguesa de bonito es un ejemplo de comida rápida pero saludable. En esta receta, el ingrediente básico es el bonito fresco, alimento que destaca por la calidad de sus proteínas y de sus grasas, además de por su contenido en vitaminas y minerales varios.

# Arkaitz Gartziandia

AKTOREA

## “Arizmendiarieta antzeztea itzelezko oparia da”

ARKAITZ GARTZIANDIA (ERRETERIA, 1983) JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETAREN ZAPATETAN JARRI DA JOAN DEN IRAILAK 17AN ESTREINATUTAKO HAZIA MUSIKALEAN. IKUSKIZUNAREN SORTZE PROZESUA NOLAKOA IZAN DEN EZAGUTZEKO ASMOAREKIN ELKARTU GARA BERAREKIN.

### Zer da *Hazia*-ren bitartez erakutsi nahi izan duzuen?

Arizmendiarietaren ibilbide osoa ezagutzeko aukera da eskaini nahi izan duguna. Horretarako talde izugarri bat eratu da, Gontzal Mendibilen lidergopean. Hortxe ditugu Goikobalu eta Easo abesbatzak edo Aritz Salamancaren dantzari taldea.

### Nolakoa izan da kolektibo ezberdinekin izandako elkarlan hau?

Ariketa kooperatibo interesgarria izan da, hainbeste jende biltzen duen proiektu batean lan egitean partaideen proposamena entzutea ezinbestekoa baita, are gehiago artea lantzeko ikuspegi ezberdinak konbinatzean.

### Eta proiektuaren berri izan zenuenean, zerk erakarri zizun gehien?

Oso erakargarria egin zitzaidan. Niretzat aktore bezala izan dudana aukerarik potenteena da hau, itzelezko oparia baita Arizmendiarieta bezalako pertsonaia garrantzitsu bat interpretatzea.

### Ezagutzen al zenuen Arizmendiarietaren figura alde aurretik?

Filosofia eta Ikus Entzunezko Komunikazioan ikasketak ditut, eta bigarren hau Mondragon Unibertsitatean ikasi nuen, beraz kooperatibismoari banuen azaleko informazioa, baina Arizmendiarietari buruz ez gehiegi. Proiektu honi esker izan dut gehiago ikasteko aukera.

Orain, perspektibarekin, ezin dut ulertu nola orokorrean hain gutxi dakigun Arizmendiarietari buruz. Euskal Herriko historian izan dugun pertsonaia bati buruz ari gara hitz egiten, nola izan daiteke gure artean hain ezezaguna? Nolabait Haziak hutsune hori ere bete nahi du.

### Esan daiteke beraz ikerketa lan sakona egitea tokatu zaizula.

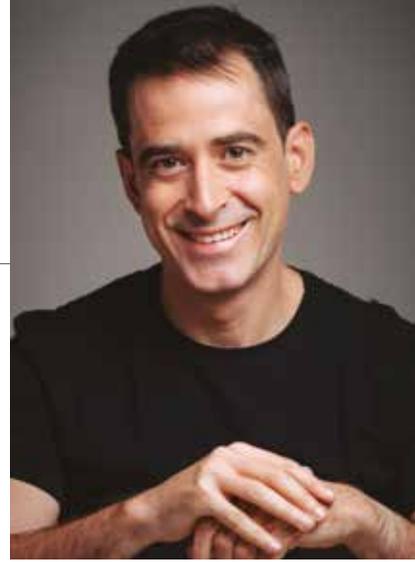
Bai. Pertsonaia hobeto ulertzeko hizketaldi ezberdinak izan ditut bere iloba Jesus Mari Arizmendiarietarekin. Horrez gain bere Gogoetak liburua eta Fernando Molinak idatzitako biografia eta *Arizmendiarieta, el milagro de Mondragon* dokumentala izan

ditut informazio iturri nagusi. Horrez gain, Gontzal hiru urtez aritu da gidoia lantzen, eta gidoian bertan ere pertsonaia eraikitzeo informazio ugari aurkitu dut.

Dokumentazioaz harago, zailtasun nagusienak karakterizazioan aurkitu ditut, bere hitz egiteko, ibiltzeko edo espresatzeko modua asmatzen.

### Bere bizimodua zurera ekartzen saiatu duzula diozu. Zure ustez nola erantzungo zion Arizmendiarietak gaur egungo egoera ezberdinei?

Bizitza tokatu zitzaion industria krisialdi eta frankismo garai zail horri erantzuna kolektibotik eman behar zitzaioela uste zuen berak, modu kooperatiboan. Zentzu horretan, bere ideiak gaurko mundu indibidualista honetan guztiz aplikagarriak ikusten ditut. Argi ikusten gabiltza formula neoliberal berriek ez dutela funtzionatzen eta larrialdi klimatiko eta gerra egoera ezberdinetara ekarri gaituzte. Horrela ez goaz inora, eta gizartea osasuntsu izateko kolektiboa ezinbestekoa da.

GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantza  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza