

KLAUDIA LUQUITA
PRESIDENTA DE GSR
“Siempre intento
ver el vaso medio
lleno”

Aprendiendo juntos

Nueva edición del Foro MONDRAGON: un espacio para aprender juntos, reforzar complicidades y compartir experiencias en torno a la hoja de ruta para los próximos años.

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

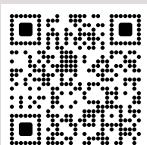
635. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 635 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TULankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON  EUSKAL HERRIA Fomentak Industria Baseraketa Eragilea

635.1 HIRUHILEKOA | 2025

KLAUDIA LUQUITA
GSRKO PRESIDENTA
"Edalontzia erdi beteta ikustea salatzan naiz beti"

Elkarrekin ikasten

MONDRAGON Foroaren edizio berria: elkarrekin ikasteko, konplizitateak indartzeko eta datozen urteetarako ibilbide-oriaren inguruko esperientziak partekatzeko gunea.

A juntos

Nueva edición del Foro MONDRAGON: un espacio para aprender juntos, reforzar complicidades y compartir experiencias en torno a la hoja de ruta para los próximos años.

Más cooperación

El mundo sigue enfrentando desafíos críticos en 2025. Inestabilidad geopolítica, tensiones comerciales, conflictos armados, crisis climática, desigualdades crecientes, olas migratorias, polarización política, fragilidad de muchos sistemas democráticos... A su vez, la globalización sigue haciendo el mundo más cercano, interconectado y dependiente, y lo que ocurre en China o en EEUU nos afecta directamente. En definitiva, una suerte de amenazas que nos sitúan en un equilibrio inestable y ante un panorama de incertidumbre que no es buen compañero de viaje para la actividad económica y para el progreso de la humanidad. Afortunadamente, este contexto también propone oportunidades a explorar.

Y ahora que concluye el ejercicio –declarado por la ONU como el Año Internacional de las Cooperativas– hay que reivindicar con más fuerza que nunca que, efectivamente, se necesita más cooperación para hacer un mundo mejor. En un mundo interdependiente, cooperar no es solo un ejercicio de solidaridad, sino la forma más inteligente y eficaz de enfrentar los desafíos, “la poderosa palanca que multiplica nuestras fuerzas” que decía Arizmendiarrieta –se cumplen 49 años de su fallecimiento–. En este alegato en favor de la lógica de la cooperación hay que destacar sus bondades: impulsa capacidades, reduce vulnerabilidades y apuesta por soluciones prácticas compartidas. Une recursos, conocimientos y tecnologías que nadie posee por separado. Evita rivalidades, fortalece la resiliencia, y garantiza que nadie se quede atrás. La cooperación es una excelente herramienta para alcanzar metas inalcanzables en solitario.

Por tanto, cabe preguntarse: ¿Es posible que esta “otra forma” de enfrentar los desafíos alumbre nuevas fórmulas para aspirar a un mundo más sostenible, socialmente? ¿Es necesario que conceptos como el bien común, el desarrollo y la capacidad de decisión de las personas y la justa distribución de la riqueza sean elementos catalizadores hacia una nueva realidad? Parece una buena recomendación si aspiramos a construir una sociedad más cohesionada, justa y sostenible. En definitiva, más cooperación por un mundo mejor. —

2026 urte berri on!

A las puertas de la llegada del nuevo año, ¡os deseamos unas felices fiestas de Navidad y un feliz año nuevo 2026 a todos los lectores de TU Lankide! Continuemos, como cooperativas, poniendo nuestra semilla en el esfuerzo por construir un mundo mejor.



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

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

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

COORDINACIÓN **Iban Garate** igarate@mondragoncorporation.com

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

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

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

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



TULankide

635

■ PERSONAS

16

OFICIO

Mariu Artzamendi,
receptionista
en Onnera Group

“Lo más difícil es gestionarlo todo con tranquilidad”.



44

ENTREVISTA

Boris Kroczek, LKS Next

“Euskal Herria es un lugar único para vivir y trabajar”.



54

MI OPORTUNIDAD

Eider Saez,
cantante y trabajadora
de Fagor Arrasate

“Me apasiona aprender cosas nuevas constantemente”.

64

CULTURA VASCA

**Iratxe Reparaz, creativa
y directora de arte**

“Prefiero tener pocos proyectos y de calidad, que tener muchos y llegar a todos a medias”.



26

AZALEAN

XIII Edición Foro MONDRAGON

Más de 400 personas se dieron cita en Bilbao en esta edición del foro. No faltaron ingredientes: charlas, vídeos, experiencias, reflexiones... En definitiva, un excelente ejercicio de intercooperación.

10

OPINIÓN

15 Ander Etxeberria

¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? VII

21 Nekane Errasti

**INSPIRAR PARA
TRANSFORMAR: LA APUESTA
POR LA CANTERA STEM**

24 Rafa Pol

UNA CANCIÓN DE MARILYN





■ EMPRESA

40

REPORTAJE

El futuro es de las marcas...

Iñigo Larrea: "Pero hay que cuidar lo que nos hace únicos y diferentes, y conectar con los jóvenes".

50

EUSKARALAN

Talento y euskera

Momento de mostrar los beneficios y valores que tiene el euskera para integrar el talento.

66

REPORTAJE

MONDRAGON apuesta por los datos

Los espacios de datos federados, nueva forma de cooperación en la era digital.

■ PLANETA

48

MUNDUKIDE

Mozambique: cuando la agricultura familiar cambia un país

62

ODS

Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social

La economía social en el centro de los debates sobre competitividad, inclusión, trabajo decente y desarrollo humano.

70

ODS

Ibon Antero, MONDRAGON

"Se quiere llevar la intercooperación al ámbito social para responder de manera conjunta a los desafíos que tenemos como país y sociedad".



42

■ COOP

18

ECOSISTEMA LEA ARTIBAI

Lea Artibai, un ecosistema en crecimiento

La red que se ha creado en la comarca de Lea Artibai es un excelente ejercicio de intercooperación público-privada.

42

REPORTAJE

Arizmendiarrieta: lecciones para el futuro

Cinco décadas después de su fallecimiento, cinco palabras clave: Personas, educación, cooperación, innovación y distribución de la riqueza.

46

REPORTAJE

Diploma de Experto en Cooperativismo

18 años consolidando el espacio vital del cooperativismo. En esos años ha formado a 380 expertos.

60

ENTREVISTA

Ainara Udaondo, LANKI

"Nuestra mirada no es una mirada académica fría o lejana. Investigamos para tener impacto".

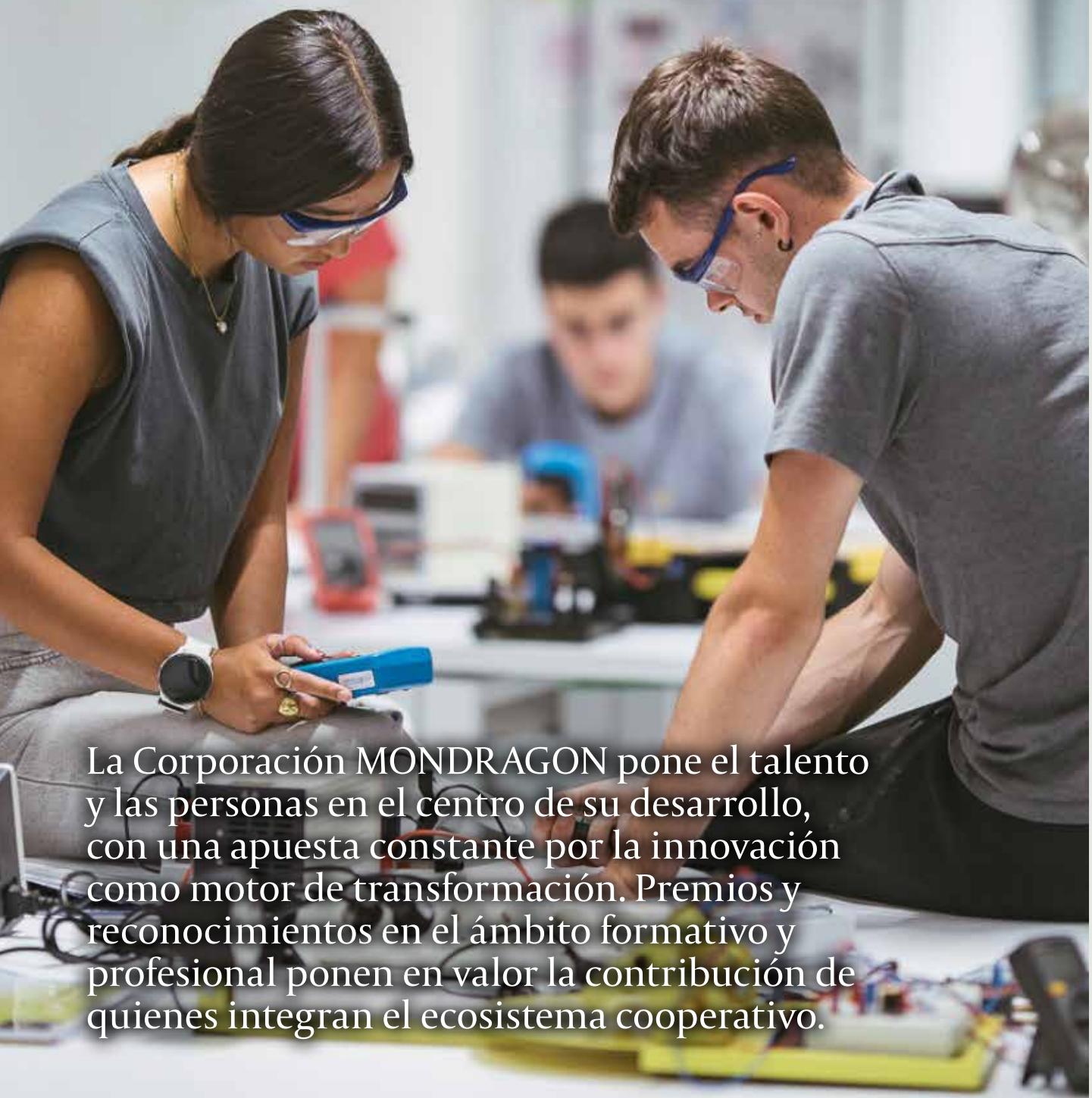
63

iCLIC!

Otalora, patrimonio cultural cooperativo

La ACI selecciona al centro de formación junto a otros 31 lugares de 25 países.

El talento de MONDRAGON impulsa la transformación



La Corporación MONDRAGON pone el talento y las personas en el centro de su desarrollo, con una apuesta constante por la innovación como motor de transformación. Premios y reconocimientos en el ámbito formativo y profesional ponen en valor la contribución de quienes integran el ecosistema cooperativo.

El talento se traduce en avances tecnológicos y en la creación de espacios estratégicos vinculados a la Industria 4.0, así como en proyectos de cooperación entre empresas y centros educativos como Politeknika Txorierri, reforzando la conexión entre aprendizaje y práctica profesional.

MONDRAGON y Barcelona crean un polo de Industria 4.0

MONDRAGON inauguró el pasado octubre Barcelona Circular [BAC], un polo de actividad económica en colaboración con el Ayuntamiento de Barcelona. Este centro, que será gestionado por Mondragon Unibertsitatea, busca impulsar la transformación digital de la industria y el desarrollo de modelos de economía circular.



Politeknika Txorierri, ganadora del QIA 2025 por su FP en África

El centro ha sido premiado en la fase nacional de los Quality Innovation Award (QIA) en la categoría de Innovación Educativa. El proyecto SUSTAIN-IT, coordinado por Politeknika Txorierri, busca impulsar una Formación Profesional digital y sostenible, capacitando a docentes en países africanos como Ruanda, Zimbabue y Namibia.



Talgo premia a Erika Domínguez por la Relevancia de la Mujer en la Formación Profesional

Erika Domínguez, técnica de laboratorio de Mondragon Unibertsitatea, ha sido galardonada con el Premio Talgo a la Relevancia de la Mujer en la Formación Profesional. El jurado destacó su capacidad de reinención y su firme apuesta por la formación continua como motor de desarrollo profesional en el ámbito industrial.



Koopaketa: primer encuentro de jóvenes y cooperativismo

Konfekoop ha impulsado Koopaketa, la primera jornada centrada en el modelo cooperativo, el talento joven y el futuro. El evento, que busca reflexionar sobre la necesidad de atraer a nuevas generaciones, contó en Bilbao con la participación de representantes de cooperativas de MONDRAGON, mostrando así el firme compromiso con el relevo generacional.



Premio a la Innovación Empresarial para Danobatgroup por 70 años de liderazgo

El grupo industrial Danobatgroup ha sido galardonado por la Fundación Empresa Vasca y Sociedad. El premio reconoce sus siete décadas de trayectoria y su compromiso con la I+D+i, destinando un 9% de sus ingresos anuales a esta actividad. La compañía, con hitos tecnológicos como el sistema DAS de Soraluce, se posiciona como un referente global en el sector de la fabricación avanzada.



Los premios MONDRAGON TFG-TFM 2025 celebran el talento universitario en InpaktuDay 4 QRs de experiencias de participantes



RÉCORD DE PARTICIPACIÓN EN LA CUARTA EDICIÓN DE LOS PREMIOS TFG-TFM MONDRAGON

La Corporación MONDRAGON ha celebrado su cuarta edición de los Premios TFG-TFM MONDRAGON Sariak marcando un hito histórico con 340 candidaturas recibidas, la cifra más alta hasta la fecha.





**Conocer para conectar,
reconocer para transformar**

Inpaktuday fue un día de conexión y emoción. Más allá de una ceremonia de entrega de premios, un día para empezar a dibujar un futuro profesional de impacto. Las personas jóvenes pudieron conectar sus inquietudes y expectativas con los proyectos y profesionales de las cooperativas patrocinadoras: Danobatgroup, Fagor Taldea, MONDRAGON Health, LABORAL Kutxa, Eika, Ikerlan y Mundukide. Fue la manera de empezar a dibujar su futuro en MONDRAGON, los primeros pasos para acercar el mundo académico al mundo empresarial.

Proyectos de mucha calidad y aplicabilidad

En la edición 2025 de TFG TFM MONDRAGON Sariak se presentaron 340 trabajos de 53 universidades, un récord histórico de participación y de representación de universidades. Proyectos con una mirada disruptiva y práctica, planteando propuestas reales ante transformaciones clave como la energético-climática, la de la digitalización, la financiera o la de la salud y los cuidados. El jurado, compuesto por más de 70 profesionales de las cooperativas de MONDRAGON, de instituciones clave del territorio e investigadores y profesores de las universidades de Euskal Herria, ha resaltado la alta calidad de los trabajos, y el compromiso y la responsabilidad del talento joven al generar impacto con sus proyectos en las personas y en la sociedad. —

Puedes ver la noticia completa, el vídeo y las fotos del evento en el siguiente QR.



Klaudia Luquita

PRESIDENTA DEL CONSEJO RECTOR DE GSR

“Nuestro reto es acompañar en los proyectos de vida de las personas atendidas”

Atlantikoa zeharkatu zuen masterra egiteko EHUn eta gure artean gelditzea erabaki zuen. 2026an 20 urte egingo ditu GSRn lanean eta gaur egun kooperatibaren presidentea da. GSRren eredu kooperativoari balioa emateaz gain, etorkizun oparoa ikusten dio. **JAVIER MARCOS**

Llegó a Euskadi hace más de 20 años desde su Rosario natal (Santa Fe, Argentina) para hacer el Máster de Cooperación Internacional Descentralizada en la EHU. Y aquí se quedó, en Ondarroa, su segunda patria. Luquita tiene una sensibilidad especial hacia las personas, el don de la empatía y una experiencia dilatada en el cuidado de las personas. Podría ser tranquilamente una discípula aventajada del filósofo brasileño Leonardo Boff, que propone la teoría del cuidado como “la esencia del ser humano y la base de un nuevo paradigma ético”.

Es presidenta de GSR, cooperativa de servicios residenciales, cuya tecnología principal es la generosidad, la sencillez y el respeto. Y, por supuesto, la innovación, con un modelo empresarial cooperativo y unos servicios pensados para mejorar la calidad de vida de las personas con necesidades asistenciales. La idea de GSR surgió en 2001,

y en la actualidad emplea ya a más de 1.200 profesionales que cuidan de más de 1.600 personas con diferentes necesidades. Y seguirá creciendo, al ritmo de la evolución demográfica. El envejecimiento de la población apunta a retos interesantes en el área del cuidado.

Klaudia también ha sido miembro de la Comisión Permanente de MONDRAGON durante cuatro años. Y ahora es también vicepresidenta del clúster de salud MONDRAGON Health.

¿Cómo llegaste a GSR?

Por casualidad. En 2006 impartía cursos de Recursos Humanos para personas desempleadas en Lea Artibai Ikastetxea (Markina, Bizkaia) y una compañera pakistaní que conocí en AEK me animó a presentarme a un puesto en una cooperativa que gestionaba la residencia de Markina. Aun-





que venía de un perfil técnico (soy licenciada en Derecho), buscaba un proyecto con sentido social y humano. Empecé como auxiliar de geriatría y participé en el primer Comité de Prevención y Salud Laboral. Después coordiné la residencia GSR Legazpi durante ocho años y, en 2015, el 9 de febrero, asumí la dirección del centro GSR Debagoiena en Aretxabaleta (Gipuzkoa), curiosamente el día de mi cumpleaños.

¿Qué haces? ¿De qué te ocupas?

Como trabajadora soy responsable del área de Atención Integral de GSR y desde este ámbito, lidero el equipo de coordinadoras de los centros de GSR. Cuando hablamos de atención integral nos refe-

rimos al servicio de cuidados y apoyos que damos en los centros 24/7, es decir, cómo organizamos y brindamos el cuidado de las personas atendidas –personas usuarias y familias– y de las que brindan esos cuidados, nuestras profesionales.

“Llevamos 23 años dedicados al cuidado y atención de personas con necesidades asistenciales y psicosociales. Y a día de hoy gestionamos 28 centros, en los que brindamos servicios a más de 1.600 personas con diferentes necesidades y perfiles”

“GSR también participa en la definición del modelo de cuidados del futuro en Gipuzkoa, aportando experiencia y recursos para dar respuesta a las necesidades sociales actuales”

Y como socia trabajadora, participo en los órganos de la cooperativa. Soy presidenta del Consejo Rector y junto con las personas consejeras y la Dirección General trabajamos con mucha responsabilidad e ilusión, para desarrollar la estrategia de GSR y asegurar el legado de la cooperativa. Somos un proyecto socioempresarial y para nuestra organización trabajar alineados para mantener el compromiso de las personas socias y el sentimiento de pertenencia a GSR es muy importante. La dispersión geográfica y las distintas particularidades de las distintas comunidades autónomas y cada provincia son puntos clave que están en nuestras agendas. Por ejemplo, tres veces al año miembros del Consejo Rector y la Dirección General participamos en persona en los comités de centros a los que asisten todas las personas socias y no socias de cada centro, para que la comunicación bidireccional, la cercanía y la transparencia sigan siendo ADN en la cultura de nuestra organización. ¡Un reto compartido en el que con convicción del valor que nos da, seguiremos invirtiendo tiempo y kilómetros!

Háblanos de la dimensión de GSR hoy: residencias y centros de día, número de personas que atendéis, trabajadoras...

Estamos presentes en 6 territorios: en las tres provincias de la CAPV (Gipuzkoa, Bizkaia y Araba), en Navarra, La Rioja y Cantabria.

Llevamos 23 años dedicados al cuidado y atención de personas con necesidades asistenciales y psicosociales. Y a día de hoy gestionamos 28 centros, en los que brindamos servicios a más de 1.600 personas con diferentes necesidades y perfiles: personas mayores, personas con discapacidad intelectual o trastornos de salud mental.

Prestamos el servicio en residencias de mayores, centros de día, centros de discapacidad y salud mental a través de un equipo humano integrado por más de 1.200 profesionales altamente comprometidos con el cuidado, la calidad del servicio y la responsabilidad de acompañar en los proyectos de vida de las personas atendidas.

¿Qué propuesta de valor diferencial ofrece GSR? ¿En qué se diferencia de su competencia?

El propio modelo de gestión cooperativo es el valor diferencial: las personas trabajadoras tenemos participación activa en la organización del servicio y canales de

comunicación que permiten conocer cómo evoluciona la cooperativa.

A nivel retributivo, estamos en un sector que aplica convenios según el territorio. Y para quienes trabajamos en GSR ser parte del proyecto como propietarias y ver que el reparto equitativo de la riqueza es una realidad y que los beneficios se reparten entre las socias y las trabajadoras en equilibrio con la responsabilidad de cuidar el legado a través de las reservas y revertir parte del resultado a la sociedad, tiene un valor diferencial muy potente.

En el modelo de cuidados y apoyo, con la experiencia de estos 23 años y la especialidad de nuestros equipos, hemos desarrollado comités transversales en cada área profesional aportando solvencia técnica en los procesos de la atención integral, que nos da un diferencial de calidad e innovación en el cuidado.

Realmente somos un proyecto con compromiso social y vivirlo desde dentro, créeme, es un diferencial fundamental.

Y además está extendiendo su catálogo de servicios, ¿no es así?

En nuestra última reflexión estratégica donde participamos más de 25 personas de la cooperativa (de los órganos sociales, de la dirección, responsables de áreas y profesionales de los centros) redefinimos nuestra MISSIÓN, que me gustaría compartir porque ayudará a responder a la pregunta:

GSR somos la cooperativa de la Corporación MONDRAGON que ofrece servicios sociosanitarios personalizados para mejorar la calidad de vida de las personas con necesidades asistenciales. Lo hacemos:

- Colaborando con las administraciones públicas.
- Facilitando un entorno de participación abierta.
- Promoviendo un entorno de trabajo basado en los valores cooperativos.

Nació como gestora de residencias para mayores, pero hoy se adapta para atender también salud mental y discapacidad, con centros multiperfil y proyectos en colaboración con las administraciones. Además, impulsa el cuidado en el hogar mediante la cooperativa Bihar S. Coop., y apuesta por la *silver economy* en Euskadi, creando empleo local cooperativizado y ecosistemas de cuidados sostenibles. GSR también participa en la definición del modelo de cuidados del futuro en Gipuzkoa, aportando experiencia y recursos para dar respuesta a las necesidades sociales actuales.

¿Cuáles son los ejes principales de su plan estratégico?

Destacaría principalmente tres. En primer lugar, el crecimiento en los mercados actuales manteniendo nuestra identidad cooperativa y adecuando la estructura corporativa. En segundo lugar, consolidar la marca GSR



Klaudia Luquita charlando con el presidente de MONDRAGON Health, Manuel Sánchez-Lagarejo.

como referente en Servicios de cuidados y apoyo. Y, por último, desarrollar en todos los ámbitos y para todos los perfiles el modelo de cuidado y apoyos de GSR, generando entornos profesionales con alto grado de satisfacción y con identidad cooperativa.

El cuidado, en femenino, todavía

¿El ámbito del cuidado sigue siendo femenino?

La respuesta sigue siendo afirmativa: sí, el ámbito del cuidado de las personas sigue siendo femenino. Culturalmente somos aún sociedades donde el cuidado está íntimamente relacionado con las mujeres. En GSR trabajamos más de 1.200 personas y el 85% somos mujeres.

Y eso, ¿por qué?

Porque como sociedad nos cuestan los cambios culturales... y está tan arraigado en nuestra cultura que las mujeres, que por naturaleza se nos identifica como *cuidadoras*, pareciera que algo innato marca esa categórica premisa de que el cuidado es femenino.

Es verdad que poco a poco el cuida-

do, que es dedicar tiempo, atención, apoyos, empatía, cariño, responsabilidad, tiene una componente vocacional que no excluye sino que incluye a toda persona que decida hacerlo: hombre o mujer, da igual, es cuestión de *la persona*, no de su sexo.

¿Percibes algún cambio últimamente?

Queda mucho por concienciar a la sociedad y apostar recursos para que desde las ikastolas hasta las universidades se facilite y se haga más atractivo conocer y profesionalizarse para sectores empresariales dedicados a servicios.

Hoy por hoy, aunque minoritario, nos anima saber que ya contamos en GSR con un equipo de compañeros auxiliares, enfermeros, cocineros y responsables de áreas, todos muy comprometidos y convencidos de que vale la pena dedicarse a nuestro sector. Aunque hay aún mucho camino por recorrer.

“Realmente somos un proyecto con compromiso social y vivirlo desde dentro, créeme, es un diferencial fundamental”

MONDRAGON, compañero de viaje indispensable

MONDRAGON. ¿Qué representa para ti?

MONDRAGON ha sido desde el primer día un compañero de viaje indispensable.

Cuando se empezó a pensar en algún proyecto relacionado con la salud, MONDRAGON apoyó la iniciativa a pesar de ser un sector diferente, donde la propia particularidad del sector requería adecuación legal y oportunidad de gestionar servicios no industriales. Y se hizo una apuesta disruptiva: apostar por el modelo cooperativo, otorgando el protagonismo a las trabajadoras de un sector entonces poco reconocido, y potenciando además un proyecto local de impacto, sobre todo en zonas rurales.

La ayuda en los primeros pasos...

MONDRAGON nos apoyó y nos dio espacio como cooperativa para desarrollar un modelo de negocio complejo, con normativas territoriales que a priori, podían resultar difíciles de adecuar al modelo. Y ahí estuvo la Corporación, de una manera u otra, con sus mecanismos y sus cooperativas (Ausolan, LKS, MISE, MONDRAGON Inversiones) para ir acompañando nuestras decisiones más relevantes en el crecimiento del negocio y en la adecuación al modelo cooperativo que tanto nos diferencian en el sector. Sin MONDRAGON no seríamos lo que somos. MONDRAGON representa no estar ni avanzar solos.

Representa el valor vigente en la sociedad de la generosidad, de priorizar el bien común sobre los intereses individuales, valor hoy en día que va perdiendo adeptos... MONDRAGON nos ha enseñado el respeto y el compromiso con la solidaridad: repartimos beneficios entre todos, nos apoyamos unos centros a otros... porque cuanto mejor funcionemos como proyecto socioempresarial, mayor impacto generaremos en la sociedad, y mejor será el legado que dejaremos a quienes vengan después.

Como se ha dicho alguna vez, que suscribo: “*Izan zi-relako gara, eta garelako izango dira*”.

Y ahora eres vicepresidenta de MONDRAGON Health. ¿Qué aportaciones hace este clúster?

MONDRAGON nos une. Somos un grupo de cooperativas con un denominador común: el sector de la salud. Ser parte de MONDRAGON Health y que desde GSR podamos acompañar desde la vicepresidencia, es un rol importante en el ámbito sociosanitario.

¿Qué aporta? Poder compartir espacios que nos den posicionamiento de mercado y abrirnos como MONDRAGON a ámbitos de la sociedad que potencien no sólo la marca sino que puedan activar alternativas de nuevos contactos/nuevas oportunidades para cada cooperativa.



**“El euskera
me ha enamorado”**

PERSONAL

¿Vives con alegría?

¡Sí, siempre con alegría! En todos los aspectos de la vida intento ver el vaso medio lleno.

Creo que la inseguridad y la incertidumbre que sufren la sociedad y el país no permitirán que la situación mejore a corto y medio plazo.

¿Dónde resides?

En Ondarroa.

¿Recomendarías GSR?

¡Por supuesto! Somos una entidad/cooperativa que brinda atención desde la generosidad, la responsabilidad y el cariño. En GSR somos personas que trabajamos para personas, y eso es lo que nos hace especiales. Para desconectar, para salir de la rutina, ¿qué haces? Pasear por el monte, leer, juntarme con mis amistades...

¿A gusto?

Siempre me he sentido muy a gusto, he notado una acogida muy cálida.

¿Y qué tal con el euskera?

Me he arreglado bastante bien. En Ondarroa es fácil hacer vida en euskera porque se escucha en casa, en la calle, con las amistades... Aunque cometía errores, la gente agradece el intento. Además, para mí el euskera es identidad, parte de la cultura y de la comunidad en la que vivo. Es una forma de vivir que me gusta mucho. Aunque todavía tengo mucho que aprender, el euskera me ha enamorado.

¿Mar o montaña?

Mar.

¿Alguna receta para la felicidad?

Confiar en las personas, buscar sentido a lo que haces, defender los valores propios y ver en las dificultades una oportunidad para avanzar.

Desde la distancia, ¿cómo ves a tu Argentina?

Argentina está sufriendo una situación socioeconómica compleja. Hay una gran tasa de pobreza, y eso aumenta la brecha entre clases sociales.

¿Algo más?

Como he dicho antes, tanto profesional como personalmente: “*Porque fueron, somos; y porque somos, serán*”.

Ander Etxeberria

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (VII)

Las siguientes líneas tratan sobre la *competencia*. Se ha perdido el espíritu capitalista. Sí, el espíritu capitalista. Ocurrió, además, hace mucho tiempo.

El capitalismo actual no tiene las características que Max Weber identificó en el capitalismo inicial de los siglos XVI y XVII. Max Weber, uno de los pioneros de la sociología moderna, estudió la creación de ese sistema en su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905). Según él, la mayoría de los primeros empresarios fueron protestantes, concretamente calvinistas. ¿Qué les impulsaba al éxito? El deseo de servir a Dios.

Simplificando, si las religiones orientales dan importancia a la contemplación, en el cristianismo hay cierta tensión. En el cristianismo las personas pueden obtener la salvación si cumplen una serie de requisitos: en el caso del catolicismo, sobre todo por la re-

alización de buenos actos; en el caso del calvinismo, por el éxito material. A esto último hay que sumar que en aquellos siglos la salvación era una preocupación enorme y que los sacerdotes ejercían una influencia muy grande. Con todo, entre los calvinistas apreciaron una nueva ética: era una obli- gación, por un lado, trabajar duro y, por otro lado, llevar una vida regida por la sobriedad.

El mayor pecado era perder el tiempo. Por ejemplo, si practicaban deporte no era por disfrute, sino para aumentar su rendimiento físico. No había que dilapidar el tiempo; el tiempo era dinero.

Esa ética fomentó un comportamiento económico racional: cuanta más riqueza acumulaban, más celo habían de tener

al utilizar aquel capital. Lo volvían a invertir y crecía el deseo de aumentar la riqueza mediante el trabajo incesante.

Por otra parte, vivían con austерidad, lejos de la ostentación. No empleaban la riqueza para llevar una vida de lujo.

Se produjeron circunstancias curiosas (vistas con la mirada de hoy). Siendo la salvación una cuestión individual, cada persona debía triunfar por sí misma; en algunos casos el padre adinerado no dejó a sus descendientes la herencia para que estos pudieran demostrar por sí mismos que eran merecedores de la gracia de Dios.

Más adelante, el atractivo que ejercían las riquezas terrenales derrotó aquel espíritu inicial y el capitalismo olvidó su origen.

No obstante, y a pesar de que en el sur de Europa la religión dominante es la católica, algunos de los comportamientos arriba mencionados están presentes en general en la sociedad vasca: la importancia del trabajo (así, es más grave que a alguien le llamen vago que idiota) y la falta de altivez material (difícilmente vemos en este entorno coches y relojes de alta gama), por ejemplo. —

“En el cristianismo las personas pueden obtener la salvación si cumplen una serie de requisitos: en el caso del catolicismo, sobre todo por la realización de buenos actos; en el caso del calvinismo, por el éxito material”



Mariu Artzamendi,
receptionista en Onnera Group

EL CENTRO DE CONTROL

A primera hora de la mañana, el teléfono comienza a sonar en la recepción de la planta de Oñati de Onnera Group. Al otro lado de la línea puede haber un proveedor con una urgencia, un cliente internacional o un transportista perdido. Al frente de ese *centro de control* está Mariu Artzamendi. Tras años en el área de producción, desde 2018 ella es la primera voz y la primera sonrisa que ofrece la cooperativa.

TEXTO USOA AGIRRE | FOTOGRAFÍA EKAITZ MARTÍNEZ



Mariu Artzamendi (Oñati, 52 años) no es una recién llegada al mundo cooperativo. Su trayectoria es el reflejo de la polivalencia que caracteriza a muchas personas socias de cooperativas de MONDRAGON. Socia desde 1998 en Fagor Electrodomésticos, su vida laboral ha estado ligada a la actividad del taller (Garagartza, Radar...), hasta que en 2012 se incorporó a la planta de Fagor Industrial.

Sin embargo, en 2018, Mariu dio un giro a su carrera. Con un grado medio de administración bajo el brazo, cambió la fabricación por la recepción de Onnera Group. “Antes siempre había trabajado en el taller, pero este cambio me ha permitido ver la cooperativa desde otro prisma”, explica.

Existe la creencia errónea de que el trabajo de recepción es estático. Nada más lejos de la realidad. Mariu describe su día a día como un ejercicio de malabarismo constante. Desde la planta de Santxolopetegi, gestiona un flujo incesante de personas y mercancías.

“Lo más difícil es gestionarlo todo con tranquilidad”, confiesa Mariu. “Todo suele ocurrir a la vez: suena el teléfono, llega una visita, entra un camión... y tú tienes que lograr que nadie sienta que tienes prisa”.

Su labor es vital para la seguridad y la logística de la planta: gestiona el registro obligatorio de cada visita. Nadie entra sin identificarse y sin un contacto interno. “Si hay una emergencia, necesitamos saber exactamente quién está dentro”, matiza.

Además, coordina la entrada de transportistas y material, especialmente para el almacén de recepción y el servicio SAT. Debe asegurarse de que los camiones lleguen a su hora y avisar al almacén si no hay personal disponible. Su puesto la conecta con Compras, Comercial, Recursos Humanos, Servicio Técnico y Taller.

Una mirada al futuro

Al preguntarle por el porvenir de su profesión, Mariu lo tiene claro: la tecnología ayuda (ella misma usa traductores *online* para comunicarse con transportistas extranjeros), pero no sustituye.

“La atención personalizada, la flexibilidad ante un imprevisto logístico y la calidez humana son un plus que crea una experiencia mucho más agradable para el visitante”, concluye. Su deseo para el día que se jubile es que su silla la ocupe otra persona, no un ordenador, capaz de seguir ofreciendo esa *cara humana* que “define los valores de nuestra cooperativa”. —

Empatía: la herramienta que no tienen las máquinas

En tiempos de digitalización, donde algunas empresas sustituyen recepciones por pantallas táctiles, Mariu es una defensora acérrima del factor humano. Y tiene razones de peso.

“Cuando una persona llega enfadada o hay un problema de idioma, una máquina no tiene mano izquierda”, argumenta. Para ella, las tres competencias clave de su puesto son claras: empatía, organización y comunicación. “Me gusta conectar con las personas. Cuando hay problemas, si entiendes a quien tienes delante, todo se soluciona de forma más calmada”.

El puesto ha evolucionado. Ahora, la recepción de Onnera Group asume tareas que antes se externalizaban (como la centralita) o brinda apoyo administrativo a Recursos Humanos. Esta variedad es lo que motiva a Mariu: “El movimiento me gusta, nunca es aburrido”.



Lea Artibai, un ecosistema eficaz basado en la generosidad

Aunque la Fundación Leartibai se fundó en 2022, llevan muchos años impulsando el desarrollo económico y el emprendimiento en Lea Artibai. **GORKA ETXABE**

Con el objetivo de fomentar el emprendimiento e impulsado por Lea Artibai Ikastetxea se creó la Fundación Azaro en 2001. Se sumaron a la iniciativa el Ayuntamiento de Markina, la Mancomunidad de la comarca de Lea y el polígono industrial de Okamika. Coincidiendo en el tiempo, otros seis municipios de la comarca formaron la Asociación de Desarrollo y también la Agencia de Desarrollo Rural ha estado trabajando durante todos estos años en el impulso de la comarca y especialmente del sector primario. Las tres instituciones han estado trabajando, por separado, en el desarrollo económico de Lea Artibai hasta 2022.

Existían opiniones críticas, voces que pensaban que la unión de las tres instituciones sería fundamental en favor de la eficacia y el impulso de los proyectos. Y así ocurrió, tras un proceso de tres cuatro años decidieron unir sus fuerzas en una única organización: Lea Artibai Fundazioa.

Creación de la Fundación Lea Artibai

Las tres organizaciones se unieron en una sola institución, mejor organizados, reforzados en sus ideales, en 2022 se creó la Fundación Lea Artibai. La fundación que aglutina a todos los actores principales que están trabajando por el desarrollo económico de la comarca. En el Patronato de la Fundación están presentes los 12 ayuntamientos de la comarca, la mesa de cooperativas (con los presidentes de las cooperativas), Lea Artibai Ikastetxea, el Centro Tecnológico Leartiket, la Asociación de Desarrollo Rural, el Polígono Industrial de Okamika (Sprilur) y trabajadores de la propia Fundación.

En la actualidad la Fundación impulsa el desarrollo económico de la comarca: el emprendimiento, el impulso de la industria, la gestión del turismo y el comercio, y por supuesto, el desarrollo rural. “Todos juntos realizamos el plan estratégico para la comarca en 2002. Estamos trabajando de cara a 2030 con cinco proyectos tructores que son nuestros grandes retos”, señala Ainhoa Arrizubieta, directora de la Fundación.

Proyecto público-privado: un impresionante ejercicio de intercooperación

Más allá de las instituciones y empresas cooperativas que están bajo el paraguas de la Corporación MONDRAGON, la red que se ha creado en la comarca de Lea Artibai es un enorme ejercicio de intercooperación público-privada. Las cooperativas de la comarca están totalmente alineadas con el desarrollo económico y social de la comarca: Fagor Arrasate, Cikautxo, Eika, Kide, Burdinola, Maier, LABORAL Kutxa, Lear-tiket y Lea Artibai Ikastetxea. Excepto los dos últimos, el resto de cooperativas componen la mesa de cooperativas con representación en el Patronato de la Fundación. Las cooperativas están totalmente comprometidas con el futuro de la comarca y están trabajando activamente en la



Fundación. Y junto a ellos también participan de forma activa los ayuntamientos, los representantes del sector primario y Sprilur, completando una foto expectacular.

“La intercooperación es fundamental, pero sólo desde el cooperativismo no podemos entenderla. Las relaciones con los ayuntamientos, con el resto de instituciones, deben ser fluidas, fructíferas. El ecosistema de intercooperación es la base de todo. Los agentes públicos de la comarca, el resto de organizaciones... Entre todos podemos hacer una intercooperación efectiva”, ha añadido Ainhoa Arrizubieta.

Cinco ejes de futuro

Desde la investigación en modelización digital de materiales promovida por Leartiker, la Fundación están creando una red para la creación de nuevas empresas en la comarca. En materia de talento también se están realizando acciones, impulsando la generación de talento en la comarca, su fidelización y atracción. En concreto, la propia Fundación, la mesa de cooperativas y Lea Artibai Ikastetxea están trabajando en este ámbito. En el ámbito del primer sector también están realizando actividades, impulsando nuevos negocios relacionados con el mar. Asimismo, se está trabajando en el ámbito del turismo sostenible, definiendo nuevas estrategias. El quinto eje son las infraestructuras. Identificando aquellas infraestructuras que impiden ser a la comarca más competitiva. “Todos trabajamos con la txapela de la comarca, con la misma visión y con mucha generosidad. Entre todos hemos sido capaces de identificar los principales proyectos para el desarrollo de Lea Artibai”, asegura Arrizubieta.



FOTO ACTUAL DEL ECOSISTEMA DE LEA ARTIBAI

- **Cooperativas de la comarca:** un volumen de compras de 13,4 millones de euros en 2024.
- **COFIP:** 3,5 millones de euros en los últimos años.
- **Número de personas trabajadoras:** más de 2.000 en las cooperativas.
- **400 mil para apoyar a las pequeñas cooperativas en sus planes de inversión impulsados desde la mesa de cooperativas.**

En la promoción del talento, en Lea Artibai y Busturialdea, la Fundación trabaja con 3.000 alumnos y 29 centros escolares. “Queremos demostrar que nuestras comarcas tienen un futuro prometedor. Aquí hay industria, tecnología y posibilidad de generar nuevos y atractivos proyectos. Debemos mostrar todo ello a los alumnos de los dos valles”.

La Fundación cumplirá 25 años en 2026 y Lea Artibai Ikastetxea 50 años como cooperativa. Asimismo, la mayoría de las cooperativas han realizado más de medio siglo y la salud del modelo cooperativo es muy buena.

El Centro Tecnológico Leartiker, Lea Artibai Ikastetxea y la Fundación Lea Artibai emplean a 130 trabajadores y han generado un volumen de negocio por 12 millones de euros en 2024. Especialmente en la promoción de la formación, la investigadora y el impulso empresarial.

LOS VALLES DE LOS RÍOS LEA Y ARTIBAI, HOY

- **Comarca de Lea Artibai: 25.000 habitantes.**
- **Municipios:** 12. Ondarroa, Lekeitio y Markina, los más grandes.
- **Dos ríos, Lea y Artibai, que desembocan en Lekeitio y Ondarroa.** Artibai es más industrial, y en Lea existen más servicios y turismo.

COOPERATIVAS DE MONDRAGON EN LEA ARTIBAI

- **Fagor Arrasate (Etxebarria).**
- **Cikautxo (Berriatua).**
- **Kide (Berriatua).**
- **Eika (Etxebarria).**
- **Centro Tecnológico Leartiker (Markina-Xemein).**
- **Lea Artibai Ikastetxea (Markina-Xemein).**
- **LABORAL Kutxa (presencia en diferentes localidades de la comarca).**
- **Maier (Gernika).** No es de la comarca pero sí miembro del ecosistema.



EL TALENTO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA, PREMIADO INTERNACIONALMENTE Y EN LA INDUSTRIA

La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea [MGEPE] ha recibido dos importantes reconocimientos en las últimas semanas, de la mano del estudiante de doctorado Pablo Valle y de la técnica de laboratorio Erika Domínguez.

Por un lado, Pablo Valle ha sido seleccionado para participar en el prestigioso Heidelberg Laureate Forum de nivel mundial. En este encuentro, que solo admite a 200 jóvenes investigadores internacionales, Valle ha convivido durante una semana con los mayores galardonados del ámbito de la informática y las matemáticas (premios Turing, Fields o Abel). Ha conseguido su plaza gracias al trabajo que está realizando en torno a los sistemas cibéricos, viviendo una experiencia “inolvidable”.

Por otro lado, la técnica de laboratorio Erika Domínguez ha ganado el III Premio Talgo, en la categoría de la importancia de la Mujer en la Formación Profesional. Talgo ha premiado con 25.000 euros la trayectoria de la eskoriatzarra, elogiando su proyecto “vanguardista” y el trabajo que realiza en la caracterización de materiales. Este premio subraya el papel de las mujeres en los ámbitos técnicos y la lucha contra la brecha de género. Ambos han demostrado la excelencia de la investigación y del trabajo técnico de la universidad en sus respectivos ámbitos. —



Nekane Errasti

Coordinadora académica de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa



INSPIRAR PARA TRANSFORMAR: LA APUESTA POR LA CANTERA STEM

Últimamente son más de una y de dos las ocasiones que me han pedido que hable o escriba sobre el talento, las vocaciones STEM, el talento femenino... Esta recurrencia no es casual. Responde a una de las mayores urgencias estratégicas que enfrentamos como sociedad y como proyecto cooperativo.

Euskadi ha construido su bienestar sobre un sólido pilar industrial, que aporta un 23,3 % de nuestro PIB*, muy por encima de la media europea. Pero este modelo de bienestar se enfrenta a una doble amenaza: la demográfica y la vocacional.

Para 2040, Euskadi contará con 7.000 jóvenes menos en edad de trabajar*. A esto se suma que las profesiones STEM no son atractivas, y la brecha es aún mayor en las mujeres, que siendo mayoría en la universidad, apenas suponen el 24,3 % en Ingeniería.

En la Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea, esta realidad nos interpela directamente. Cada día trabajamos para formar a cerca de 3.000 personas que los próximos años liderarán la transformación de las organizaciones. Un gran porcentaje ya ha iniciado el camino, lo hace compaginando sus estudios y el trabajo, gracias a nuestro programa dual. Pero, ¿cómo vamos a cumplir nuestra misión si la cantera de talento se vacía?

No podemos influir en la natalidad, pero sí podemos inspirar y fomentar vocaciones.

Una muestra es la First Lego League Euskadi. FLL es mucho más que un torneo de robótica; es un semillero de las competencias clave que definirán el futuro: pensamiento crítico, creatividad y colaboración, entre otras. Es un espacio donde niñas y niños descubren que la ciencia y la tecnología son herramientas para transformar el mundo.

En MGEP creemos firmemente en esta iniciativa y en 2026 redoblarímos nuestra apuesta: además de nuestra sede en Arrasate, llevaremos la FLL Euskadi por primera vez a nuestro campus Bilbao AsFabrik.

Este evento es parte de una estrategia integral que impulsamos desde MONDRAGON ZTIM-Hub, con el apoyo de MONDRAGON. Por medio de ello, se acerca la realidad industrial a la juventud, mostrando que detrás de cada algoritmo, cada máquina y cada proceso hay impacto social: energía limpia, movilidad sostenible, calidad de vida. Queremos que las empresas abran sus puertas para que los jóvenes vean la industria de hoy: digitalizada, innovadora y humana, lejos de viejos estereotipos.

No se trata solo de cubrir puestos; se trata de garantizar competitividad, innovación y bienestar social.

Nosotros ya hemos empezado, ¿y tú? —

*EUSTAT, 2024

“No se trata solo de cubrir puestos; se trata de garantizar competitividad, innovación y bienestar social”

DIARIO DE UNA CICLISTA ANÓNIMA

Vino, gastronomía y ciclismo, un maridaje perfecto.

Hoy (28 de octubre de 2025) he pedaleado con *mi mejor grupeta* por caminos, parcelarias, senderos y atajos de tierra, piedra y gravilla. En una comarca espectacular: la Rioja Alavesa. Con amigas, pero sobre todo con *txirrindularis* a las que la pasión por el ciclismo y, sobre todo, el gancho por esta nueva modalidad no fácil de pronunciar, *gravel*, nos ha unido. 100 km, más de 2.000 metros de desnivel acumulado y una organización de diez.

Hemos puesto el broche de oro a un fin de semana irrepetible. Vino, gastronomía, cultura, tradición y ciclismo en una prueba única en el mundo: Orbea Gravel Rioja Alavesa. Un maridaje perfecto. Una ecuación inspiradora. Un evento que, lamentablemente, solo se da una vez al año. *Eske-rrrik asko* Orbea por organizar esta espectacular experiencia.

Y, por supuesto, el año que viene, el 23 y 24 de octubre de 2026 contad con una servidora. Volveré en la quinta edición, al igual que otros 1.500 locos del ciclismo y del *gravel*. Comienza la cuenta atrás. Laguardia nos espera.



Historia de la foto

Un ciclista pasa por el interior de la Bodega Luis Cañas, en Villabuena de Álava. La variedad del recorrido de la Orbea Gravel Rioja Alavesa permite al participante atravesar el interior de una bodega, saborear los aromas del caldo y la barrica de roble. Sentir la humedad del espacio. Recorrer montado en la bicicleta los viñedos de esta tierra, es, al fin y al cabo, un auténtico privilegio.

Galería de imágenes de la prueba.



Rafa Pol
Economista y PMP*



UNA CANCIÓN DE MARILYN

Recientemente, Piero Cipollone, directivo del Banco Central Europeo (BCE), ha reconocido que la implantación del Euro Digital se retrasará, por lo menos, hasta mediados de 2029. ¿Las razones?: la oposición del Parlamento Europeo y el temor de los bancos a quedar fuera de juego.

Personalmente, siento cierto alivio al oír esta noticia, pues el planteamiento de operar obligadamente con una moneda digital oficial (CBDC), creada en el caso europeo como un instrumento de control socioeconómico, siempre me ha preocupado, por la amenaza que supone, no sólo para la privacidad de las personas, sino también para su libertad. Algo que el Parlamento Europeo parece compartir.

Implantando una moneda digital centralizada ya no existirá el dinero en abstracto, no será como ahora, que operamos con unos billetes prácticamente anónimos, sino que cada simple céntimo gastado o anotado en nuestra cuenta bancaria será único, estará monitorizado y vinculado a la identidad de su poseedor temporal. Este constructo hipotético ofrece demasiadas tentaciones para quien controle el sistema monetario y para que termine aflorando alguna maldad con la que atormentar selectivamente a los ciudadanos con esta nueva dictadura digital.

Sin embargo, a pesar de esto, no descartaría aceptar la adopción de un modelo de moneda digital basado en otros fundamentos, en principio, descentralizados, de difícil manipulación por los grupos de poder y menos focalizados en el control ciudadano. Aunque para eso, ya tenemos las criptomonedas actuales y algunos tipos de *stablecoins* respaldados por activos de cierta confianza. Una confianza

que crece en la medida en que los gobiernos emiten deuda como si no hubiera un mañana y van devaluando sus monedas que, a este paso, serán pronto papel mojado. Las últimas escaladas en el precio de los activos refugio no responden a un verdadero incremento intrínseco de su valor, sino a la desconfianza en las divisas en las que se fijan los precios.

La otra cuestión que, más solapadamente, ha generado el retraso en la implantación del Euro Digital, es el pánico de la banca a perder su negocio natural en el nuevo marco monetario. Su tarea de generar crédito y hacer que la economía *fluya*, queda muy cuestionada.

En general, se considera a la banca un actor confiable en su función multiplicadora del dinero, o más bien, de la masa monetaria, y esto lo hace ejecutando un proceso en el que un mismo depósito vuelve a prestarse y depositarse repetidas veces de forma fragmentada. Sin embargo, es imposible operar así con una moneda digital monitorizada, que no admitirá ser poseída por más de un depositante simultáneamente. Por eso, el temor de los bancos parece justificado, y desconozco si puede existir una alternativa técnica a este dilema.

Visto así, una crisis financiera

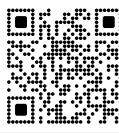
sistémica parece menos probable, aunque será a costa de reducir el impulso crediticio que mueve la economía (no cabe duda de que gobiernos y bancos centrales solventarán esto con emisiones masivas de moneda, de nuevo). Al final, parece que los bancos quedarán sólo como gestores de banca de inversión, transferencias y medios de pago. En este punto, encontraría interesante conocer cuál va a ser el posicionamiento estratégico de nuestra banca cooperativa...

Con estas reflexiones, he recordado una bella canción titulada *One silver dollar*, cantada por Marilyn Monroe en la película *Río sin retorno* de 1954*. Nos habla de un dólar de plata que rueda sin cesar, cambiando de manos una y otra vez, que puede usarse para pagar una cerveza, o ser desperdiciado, robado, apostado; perdido en el polvo y, mientras se desgasta en su viaje, va cambiando la vida de las personas.

La próxima generación, viendo en la pantalla de su dispositivo electrónico un apunte en cuenta de sus euros digitales ¿Comprenderá el estribillo de esta canción y lo que fue realmente el dinero? —

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

* Por favor, no dejen de disfrutar de la escena original.



Con subtítulos.





Valoración de
Rosa Carabel,
CEO de Grupo
Eroski.



EROSKI REFINANCIAN SU DEUDA Y REBAJA SU COSTE A LA MITAD

La operación permitirá a Eroski ahorrarse alrededor de 25 millones de euros anuales en el pago de intereses. Contará con una deuda a tipos más cómodos y plazos más largos.

Eroski es ahora un proyecto más sólido. Lo es, por el trabajo de todas las personas que la integran, quienes han demostrado estos últimos años su compromiso con la cooperativa. Y también lo es, porque así lo demuestra la reciente refinanciación de la deuda de Eroski, que la dota de recursos en mejores condiciones y una estructura financiera más sólida.

Por un lado, la cooperativa ha acordado emitir 500 millones de euros en bonos al 5,75% anual que servirán para refinanciar una emisión de 2023 por el mismo importe, pero que pagaba un 10,63%. Por otro, Eroski ha suscrito también préstamos con la banca por importe de 450 millones de euros, de los cuales 370 millones de euros se corresponden con un préstamo sindicado (TLA) -que amortizarán las obligaciones subordinadas (OSES) dos años antes de su vencimiento- y los 80 millones restantes, con líneas de crédito.

Tanto los nuevos bonos como los nuevos créditos servirán para extender hasta 2031 el vencimiento de ambas deudas.

Todo ello demuestra la renovada confianza del sector financiero en Eroski, tanto estatal como internacional, con la participación de entidades financierando a la cooperativa por primera vez.

Es el gran colofón para profundizar en los retos que plantea el Plan Estratégico, tales como el fortalecimiento de los fondos propios, la estrategia de crecimiento —que tan buenos resultados está dando—, y la apuesta por la innovación en el ámbito tecnológico. Aurrera! —

Todo ello demuestra la renovada confianza del sector financiero en Eroski, tanto estatal como internacional, con la participación de entidades financierando a la cooperativa por primera vez.

**XIII EDICIÓN
FORO MONDRAGON**

14 NOVIEMBRE

Crónica de un
encuentro en
Bilbao para
aprender juntos



¿Qué es el Foro MONDRAGON?

Se trata del Foro anual que convoca a equipos directivos y de consejos rectores de las cooperativas, es decir, a los máximos representantes de las cooperativas asociadas a MONDRAGON, para reflexionar de forma compartida sobre temas de calado estratégico. Reúne a algo más de 400 representantes y la dinámica de su funcionamiento incluye charlas de expertos, presentación de experiencias diversas y sesiones de trabajo sobre temas de gestión que resultan de interés para todas las cooperativas.





El foro es un encuentro anual de reflexión compartida sobre temas de calado estratégico, en el que participan representantes de los órganos de dirección y rectores de las cooperativas de MONDRAGON.

MONDRAGON celebró el pasado 14 de noviembre en el Palacio Euskalduna de Bilbao un encuentro para reflexionar junto a las cooperativas sobre los ejes estratégicos de su hoja de ruta para el próximo cuatrienio. Se trata de un evento de carácter anual al que este año asistieron más de 400 personas de las cooperativas integradas en la Corporación, y cuya apertura la realizó la presidenta del Congreso, Leire Mugerza. Por su parte, el presidente del Consejo General de la Corporación, Pello Rodríguez, clausuró el Foro con una intervención en la que valoró la evolución de la Corporación en 2025, “MONDRAGON va bien” señaló, y detalló los proyectos de la Corporación para el año 2026.

La reunión comenzó pasadas las 8:30 con una charla inaugural ofrecida por Javier Santiso, CEO y fundador de Mundi Ventures, una firma global de capital riesgo fundada en 2015 que invierte en startups tecnológicas en fases iniciales y de crecimiento. Santiso hizo un repaso a la oleada tecnológica de los últimos tiempos, poniendo el énfasis en los retos como la digitalización, la robótica, el riesgo climático, las infraestructuras eléctricas, los centros de datos... y el papel que están jugando los diferentes países en esta disputa tecnológica. Animó a Europa “a creerse sus capacidades tecnológicas y a intentar reflexionar sobre sus grandes fortalezas para afrontar el futuro”. **1**

1 Intervención completa de Javier Santiso.

A lo largo de la jornada, se presentaron varias experiencias internas relacionadas con los ejes estratégicos de futuro de MONDRAGON:

- **Compromiso e identidad cooperativa.**
- **Negocios con futuro.**
- **Apertura e impacto social.**
- **Intercooperación.**

Compromiso e identidad cooperativa

Igor Ezpeleta, director de Gestión Social de MONDRAGON, se refirió al “triángulo de la gestión cooperativa”, situando en sus tres vértices la competitividad, el talento comprometido y la identidad cooperativa. Ezpeleta puso el acento en el compromiso de las personas y en la vivencia cooperativa, “es nuestro elemento diferencial, que tenemos que seguir impulsando siendo conscientes de que ser más cooperativos hace mejorar nuestra competitividad”.

Mikel Gantxegi (gerente de Mondragon Assembly), Olga de Miguel (directora de Personas de Orbea) y Mikel Uribetxebarria (presidente de Fagor Ederlan) contaron sus propias experiencias, mencionando aspectos como la importancia del talento comprometido, la alineación de toda la cooperativa con sus objetivos estratégicos, la generación de cantera, el no depender de liderazgos personalistas, las oportunidades de promoción interna, el hacer entender bien el sentido de la cooperativa y la relevancia de fomentar el orgullo de ser parte de la Experiencia Cooperativa. **2**



2 Gobernanza de calidad: coloquio entre Mikel Gantxegi, Olga de Miguel, Mikel Uribetxebarria y Zigor Ezpeleta.



3 Yao Jing, embajador de China en España.



4 Bruno Cendón (Meta) sobre IA en wearables.



Negocios con futuro

Para iniciar este punto se proyectaron dos vídeos, uno del embajador de China en España, Yao Jing, en el que afirmaba que “MONDRAGON y China tienen una larga historia de colaboración que tenemos que seguir construyendo porque nos necesitamos mutuamente”. El embajador también asegura en el audiovisual que “China presta especial atención a MONDRAGON, por la singularidad de su modelo y porque es un grupo muy heterogéneo, bien conectado mundialmente y con un elevado nivel de desarrollo tecnológico”. **3**

Por su parte Bruno Cendón, director de AR Architecture de Meta Reality Labs, puso el foco en los wearables (dispositivos como relojes, pulseras, anillos, gafas...) y su apuesta por “la computación que vestimos”, que en la próxima década tendrá una evolución absoluta del modo en que entendemos los dispositivos ya que “a través de la IA vamos a tener con nosotros un agente experto en cualquier cosa”. Su consejo para MONDRAGON y sus cooperativas fue “adoptar la IA de una manera extrema” al entender que “os ayudará a ser más competitivos y mejores en lo que hacéis”. **4**

Pello Rodríguez intervino para hablar de *Nuevos negocios* y el impulso en la relación con terceros para generar nuevas actividades en el entorno. “Se han generado 126 nuevas oportunidades para cooperativas con 60 empresas e instituciones externas”, señaló. También mencionó la dinámica de los análisis de viabilidad que se llevan a cabo junto a cooperativas, y la red de startups que se está generando para impulsar nuevos negocios.

Ion Etxeberria y Álex Artetxe, directores generales de Ikerlan y Grupo Arteche, comentaron uno de los proyectos concretos que han surgido de este impulso a nuevos negocios, AMETS Power Electronics, creada conjuntamente por Ikerlan y Arteche, de la mano de MONDRAGON. Una nueva empresa centrada en el desarrollo de soluciones de electrónica de potencia orientadas a aplicaciones de redes eléctricas, energías renovables e industrias pesadas. “AMETS es un sueño, un proyecto muy ilusionante que tiene todos los ingredientes para crecer”, apuntó Artetxe. **5**

Esther Korta, gerente de Dikar, explicó la reciente adquisición de Ternua por parte de la cooperativa. Korta comentó el encaje estratégico de la marca Ternua en el negocio de Dikar, añadió que “emprender aventuras hace crecer la experiencia cooperativa” y remarcó que “es un reto muy ilusionante para todas nosotras el hecho de mantener viva una marca tan apreciada”. **6**



5 Negocios con futuro, AMETS: charla coloquio Ion Etxeberria y Álex Artetxe.



6 Negocios con futuro, Dikar-Ternua: intervención Esther Korta.

Apertura e Impacto Social

Este epígrafe se abrió con un vídeo del Premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz, que hizo una reflexión sobre los nuevos desafíos y señaló dos factores que serán claves para construir un mundo mejor: “Pensar a largo plazo e innovar a base de colaboración, factores en los que el cooperativismo tiene amplia experiencia”. **7**

Leire Mugerza, a continuación, enmarcó este eje estratégico hablando de la singularidad de MONDRAGON señalando que “pensamos que hay una forma distinta de hacer las cosas, poniendo como motor la intercooperación para hacer crecer a las personas, desarrollar negocios competitivos e impactar en la sociedad”. Mugerza enfatizó dos maneras de aportar: crecer y expandir el modelo para impactar más “tratando de abrir la Corporación a realidades cercanas”, y dar respuesta a las necesidades sociales más apremiantes, “intentando promover iniciativas con colectivos vulnerables”. **8**

Adolfo Plaza, presidente de LABORAL Kutxa, explicitó la historia de LABORAL Kutxa y su vocación original de transformación de la sociedad, especialmente a través de la promoción de empresas de la mano de la División Empresarial. Y respecto a cómo enfrentar los retos de futuro, su receta fue la de “fortalecer nuestro compromiso, mantener el empleo, preferentemente cooperativo, apostar por la tecnología y el conocimiento, y promover alianzas con otras empresas”. **9**

Laura Rodríguez, directora de Ausolan, comentó las acciones de impacto social que llevan a cabo a través de la Fundación Ausolan, con sesiones de formación y de cualificación para el empleo dirigidas a personas vulnerables, entre otras acciones. **10**

Alberto Cañas, de Eroski, habló sobre el trabajo que hace Eroski con los colectivos desfavorecidos, labor en la que lleva 10 años trabajando en colaboración con Gureak “para impulsar la inmersión laboral de personas con diferentes niveles de discapacidad”. Una realidad que sigue creciendo y que actualmente incluye 12 franquicias para colectivos desfavorecidos. Y ahora se pretende dar otro impulso a estas actividades mediante acuerdos con otras asociaciones en Cataluña, en Navarra y en Bizkaia.

Mugerza concluyó este apartado con un mensaje para animar a desarrollar este tipo de proyectos: “Tenemos mucho potencial si lo hacemos de forma conjunta”.



7 Video completo de Joseph E. Stiglitz.

Intercooperación



a apertura de este punto se hizo con la proyección de un vídeo en el que se resumían las principales actividades de intercooperación llevadas a cabo en la Corporación.

Y a continuación se hizo un repaso de algunos “proyectos de impacto” (se ajusta a cuatro características: transformador, innovador, en intercooperación y escalable) que se están desarrollando en el marco de este eje. Como por ejemplo un centro de robótica avanzada de precisión que aspira a convertirse en un nodo de referencia en tecnologías robóticas, que presentó Nerea Aranguren, directora general de Danobatgroup y MIA. O un proyecto de *silver economy* (o economía plateada), que explicó Marijo Pagaldai, directora general de la División MISE, muy centrado en el negocio que puede surgir de las personas mayores de 50 años, de la mano de GSR y Krea; o el proyecto “MONDRAGON México”, que comentó Arturo Alvarado, delegado de MONDRAGON en México, país en el que Universidad Mondragón México ya es una realidad consolidada (con más de 3.000 estudiantes) y que cuenta con 19 filiales de cooperativas que emplean a cerca de 3.000 personas. El objetivo de este proyecto es “afianzar la presencia de MONDRAGON en el país, optimizar las líneas de cooperación, contribuir al puenting de talento y explorar y difundir el modelo cooperativo” apuntó Alvarado. **11** **12** **13**



8 Apertura e impacto social: intervención Leire Mugerza.



9 Apertura e impacto social: intervención Adolfo Plaza.



10 Apertura e impacto social: intervenciones Laura Rodríguez y Alberto Cañas.



11 Intercooperación: intervención Nerea Aranguren.



12 Intercooperación: intervención Marijo Pagaldai.



13 Intercooperación: intervención Arturo Alvarado.

Mirada a 2026

Pello Rodríguez puso el colofón a la jornada, con un descargo de los 15 proyectos pensados para 2026, algunos de ellos ya iniciados en 2025 y otros, cinco, de nuevo cuño: nueva plataforma para el desarrollo de nuevos negocios, generación de empleo cooperativo en nuevos negocios, la adaptación de MONDRAGON Inversiones para apoyar el crecimiento de proyectos de impacto, plan de optimización de equipamientos y infraestructuras comarcales, y un plan para acometer los desafíos de la “nueva China”. **14**

Pello Rodríguez, en su mensaje final, hizo una valoración positiva de cómo se encuentra MONDRAGON, cuantitativa y cualitativamente. “Tenemos una dinámica muy positiva de proyectos y estamos tomando decisiones de inversión en proyectos muy interesantes. Personalmente, estoy muy contento y gratamente sorprendido de la recepción que MONDRAGON tiene en las instituciones y en las empresas, tanto aquí como en Madrid. Y por tanto muy ilusionado y con ganas de seguir trabajando junto a todos vosotros y vosotras”.



14 Mirada 2026: Pello Rodríguez.

TU Lankide recogía al finalizar el Foro las impresiones de varias personas asistentes. Consenso generalizado en la valoración del evento, en tono positivo. “Ha sido un buen ejercicio de intercooperación”.



El Foro MONDRAGON, a través de los ojos de los miembros de las cooperativas.

MONDRAGON en una palabra...

El ilustrador Arditzu se encargó de poner la guinda a esta jornada con un *relato ilustrado* a modo de resumen de la jornada. Concluyó su intervención señalando que había logrado dar respuesta al reto que se le había planteado: “me habían encargado definir en una palabra MONDRAGON y analizando lo que he recogido y lo que he escuchado hoy, creo que la palabra que mejor os define es... contracultura”. **15**



15 El Foro visto por Arditzu.

Maider Biteri

LagunAro
Directora Gestión de Personas



“

He visto ideas para llevar a mi cooperativa”

“Es gratificante ver que el plan estratégico establecido hace un año se está llevando a cabo. Valoro lo aprendido aquí, ya que son herramientas y experiencias que puedo llevar a LagunAro, al fin y al cabo, es conocimiento. El Foro MONDRAGON es riqueza y generosidad”.

Ainara Bermeosolo

Maier
Miembro del Consejo Rector



“

Me ha ayudado a identificar retos”

“En el día a día conocemos bien nuestro equipo y nuestra empresa, pero aquí aflora lo que es MONDRAGON, y lo que hay además de lo nuestro. Como miembro del Consejo Rector de Maier, he hecho míos los consejos, ya que el Foro me ha ayudado a visibilizar los retos que vienen”.



Idoia Peñacoba

Mondragon Unibertsitatea
Secretaria General



“Un espacio idóneo para la cooperación”

“Se ha hablado mucho de intercooperación a través de ejemplos y forma parte de nuestra identidad. Por otro lado, he tenido un espacio para charlar con gente que no conocía alrededor de la mesa, y ahí también surge la intercooperación. Me ha gustado algo que se ha mencionado en las ponencias: innovar no se hace solo mediante planificación, sino que también es estar al día de las oportunidades que surgen; AMETS y Dikar-Ternua son un ejemplo de ello”.

Olga de Miguel

Orbea
Directora Gestión de Personas



“Actitud openmind”

“La idea que me llevo de este Foro MONDRAGON es *openmind*: una actitud abierta para llevarte cosas nuevas y ser permeable a las que están por venir”.

Kepa Bastida

Lana
Director general



“La palabra energía representa bien el día de hoy”

“Es interesante ver en qué proyectos están inmersas otras cooperativas, y ver proyectos que están más allá de MONDRAGON también nos da una visión más amplia”. “MONDRAGON está muy viva, tenemos que valorar lo que tenemos, porque aquí se ve la fuerza: que tenemos proyectos y futuro. La palabra ‘energía’ representa bien la jornada de hoy”

Eduardo Trébol

Embega
Presidente Consejo Rector



“El futuro es la intercooperación”

“Me llevo importantes aprendizajes para la gestión de la gobernanza, es algo que estamos trabajando mucho en Embega. El apartado de Impacto Social me ha resultado muy interesante. En la intercooperación está el futuro”.

Arantza Cebas

Ondoan
Presidenta Consejo Rector



“Experiencias muy interesantes, de las que aprender”

“Venimos con expectativas de aprender. Tenemos al lado a compañeros y compañeras de otras cooperativas, eso nos enriquece. Me llevo las experiencias de personas de primer nivel, ese *sirimiri cala*”.

Eva Ugarte

Eroski. Directora de Marketing Estratégico y Cliente



“Juntas somos mejores”

“La cohesión y la fortaleza en valores cooperativos destacan siempre en el Foro, pero especialmente este año la conexión con China y la importancia de colaborar y poner a las cooperativas en el centro del mundo, se han convertido en motivo de orgullo y potencia para impulsar nuestro proyecto. Trabajando juntas somos mejores”.

Zigor Ezpeleta

Director de Gestión Social
en MONDRAGON



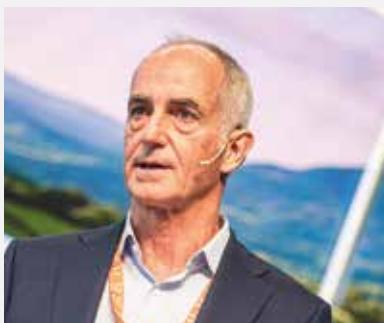
“

Juntos, esa es la clave”

“El Foro es un lugar para vernos, para compartir temas en común y para llevar el sentimiento de MONDRAGON en la piel”.

Alex Artetxe

Grupo Arteche
CEO



“

**MONDRAGON es un
proyecto compartido”**

“El Foro me ha permitido conocer mucho más a MONDRAGON. Y me llevo vuestro sentimiento de pertenencia y proyecto compartido, algo que valoramos también en Grupo Arteche”.

Leire Mugerza

Presidenta del Congreso de
MONDRAGON



“

Orgullo e ilusión”

“El Foro MONDRAGON es orgullo e ilusión. Por un lado, el orgullo de compartir lo que hacemos, y por otro, la ilusión de seguir siendo lo que hemos sido”.

Javier Santiso

Mundi Ventures
CEO



“

Hay que creérselo”

“MONDRAGON es un descubrimiento total. Valoró la sencillez, la legitimidad de la gente. Me ha gustado lo escuchado en el ámbito de la innovación, tanto en tecnología como en procesos. AMETS me parece el ejemplo perfecto para Europa: hay que creérselo y fomentar alianzas y proveedores europeos. Ganamos todos”.

Pello Rodriguez

Presidente del Consejo General
de MONDRAGON



“

**Hay fuerza y ganas
de trabajar”**

“MONDRAGON está bien. Tenemos muchos proyectos y estamos trabajando bien, tomando decisiones. La Política Socioempresarial está siendo un buen asidero. He percibido colaboración e ilusión en las cooperativas de MONDRAGON, pasión. Y en el resto de instituciones, en las externas, he visto una gran aprecio hacia nosotros. La dimensión de MONDRAGON se expresa ahí, tanto en Euskal Herria como más allá. Nos tienen un gran respeto profesional, nos dicen que somos de fiar. En resumen, dentro hay fuerza y ganas de trabajar, y fuera, en cambio, hay respeto. Esto me ilusiona”.

**“Dentro hay
fuerza y ganas
de trabajar,
y fuera, en
cambio, hay
respeto. Esto
me ilusiona”**

Pello Rodriguez

Presidente del Consejo General
de MONDRAGON



Foro MONDRAGON 2025, tulankide.com.



8.30

Hora de comienzo
del evento

Foroa argazkitan



Excelente documentación





El futuro es de las marcas

Con esta afirmación comenzaba Genís Roca su presentación sobre un futuro digital que ya está aquí. Vivimos conectados al móvil, rodeados de información y buscamos fuentes confiables.

IÑIGO LARREA RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO EN MONDRAGON



En este contexto, las empresas líderes no solo crean productos fiables, sino que construyen relaciones basadas en confianza.

Si trasladamos este razonamiento a la atracción de talento, vemos que, con la digitalización completa de la búsqueda de empleo de los últimos años, se han dado dos cambios importantes: primero, desde nuestro móvil tenemos acceso inmediato a cientos de ofertas de empleo y de empresas. Segundo, especialmente las generaciones más jóvenes se han convertido en consumidores de todo, incluido el lugar de trabajo. Pueden valorar alternativas y sopesar continuamente los roles y organizaciones que mejor les encajen. Ante este panorama, generar esa confianza de la que hablaba Genís Roca implica resolver paradojas:

Tenemos que mostrar cómo somos, pero también conectar con los valores de las personas que queremos atraer

En el Foro MONDRAGON del pasado 14 de noviembre hablamos del «triángulo de la gestión cooperativa». Hablamos de cómo nuestra identidad cooperativa actúa como imán para atraer talento. Tenemos que reforzar, cuidar y poner en valor nuestro propósito y nuestra forma de hacer empresa; es lo que nos hace únicos y diferentes. Pero tenemos que hacerlo conociendo los valores de los más jóvenes y conectando con sus inquietudes. Las personas candidatas quieren conocer cómo somos realmente, pero también quieren ver sus valores reflejados en la empresa en la que van a trabajar.

Las personas no confían en las empresas, confían en las personas

Según datos de *PwC Global Trust Survey 2024*, sólo el 30% de los consumidores confía en las empresas, mientras que el 90% de los directivos cree que los clientes confían en su empresa. Las personas tenemos un fuerte deseo de creer y pertenecer, pero también una fuerte tendencia a desconfiar de los discursos corporativos. Conectamos mucho más con personas y con emociones con las que nos podemos identificar que con mensajes corporativos. Tenemos que traer nuevas voces que expliquen cómo somos realmente y, para eso, las personas que trabajan en nuestras cooperativas son nuestros mejores embajadores.

Ser auténtico y creativo

En la era de las redes sociales, tenemos que contar lo que realmente somos, pero tenemos que hacerlo en menos de dos minutos (o de 30 segundos). Cada canal y cada generación tiene su propia forma de comunicarse. Las personas de 50, 40, 30 o 20 años utilizan plataformas, formatos y lenguajes diferentes. Para contar lo que somos es fundamental entender muy bien el look and feel de cada canal; es decir, cómo suena, cómo es la imagen y cómo es el tono de un buen contenido en cada plataforma. A esto se suma la paradoja entre lo verdadero y lo creativo en la era de la IA generativa. El contenido debe ser atractivo, pero si parece artificial o *de marketing*, genera rechazo y resta credibilidad.

Programa de Marca Empleadora en cooperativas de MONDRAGON

Sobre todas estas paradojas tratamos en el programa de Marca Talento que llevamos ya 5 años desarrollando en MONDRAGON. El programa busca apoyar a las cooperativas de MONDRAGON a definir y poner en marcha su estrategia de atracción y su marca talento. Se trata de un programa de 5 meses de duración en el que, cada año, participan 4 cooperativas y se combinan tres talleres conjuntos con sesiones de trabajo en cada cooperativa. En la edición de 2025 han participado 4 cooperativas: Onnera Group, Ideko, Dikar y Erreka; además de un equipo de facilitadores de 16 personas pertenecientes al centro corporativo de MONDRAGON, la universidad de Mondragón [MUE-MIK] y las agencias de comunicación El Primo Marvin, BeNorth y WTC.

Hemos preguntado a las cooperativas estas tres preguntas:

- 1. ¿Por qué es importante para tu cooperativa desarrollar la marca de talento?**
- 2. ¿Qué le ha aportado su participación en este programa?**
- 3. ¿Cuál será vuestro siguiente paso en el desarrollo de la marca de talento?**



Oihana Ezkurra

ERREKA

1. Ante el desafío demográfico, nuestra prioridad no es la retención —que ya es alta—, sino mejorar nuestra visibilidad externa. Es vital trabajar la marca de talento para proyectar nuestra identidad y proyectos de forma atractiva a los futuros profesionales.
2. El programa nos ha permitido identificar fortalezas y debilidades antes invisibles. Esta reflexión profunda ha clarificado nuestras áreas de mejora y ha puesto sobre la mesa temas estratégicos que debemos abordar para evolucionar.
3. En el futuro, el foco estará en desarrollar la cantera de talento. Fortaleceremos la relación proactiva con centros educativos y estudiantes para asegurar que el talento conecte con Erreka desde el inicio.



Gema Mancebo

Naiara Rodríguez

ONNERA GROUP

1. Desarrollar la marca de talento es clave para proyectar la identidad innovadora y humana de Onnera Group. Atraer personas alineadas con nuestros valores es fundamental para garantizar un crecimiento sostenible y asegurar que nuestra imagen sea visible y coherente ante el mundo.
2. El programa ha sido una experiencia enriquecedora de reflexión colectiva. Nos ha permitido definir nuestra identidad como empleador, entender mejor las expectativas de los equipos y detectar las palancas de mejora necesarias para evolucionar estratégicamente.
3. El siguiente paso es la acción: impulsaremos iniciativas de comunicación y fortaleceremos la propuesta de valor involucrando a todas las áreas. El objetivo es crear una experiencia de talento diferencial, donde la marca se viva y proyecte con coherencia en cada interacción.



Nerea Otxoa

IDEKO

1. En IDEKO, las personas son nuestro mayor valor. Priorizamos diseñar toda la experiencia del empleado [atracción, desarrollo, fidelización] construyéndola desde dentro hacia fuera. Definir nuestra cultura y propuesta de valor es clave para que el talento futuro entienda nuestro proyecto y conecte con él.
2. El programa me ha permitido entender mejor nuestra marca y estructurar una estrategia sólida gracias al apoyo de MONDRAGON y Mondragón Unibertsitatea. La implicación transversal del equipo [gerencia, I+D, marketing] ha sido vital para dar sentido al proyecto. A nivel personal, ha reafirmado que la gestión del talento es mi verdadera pasión.
3. Los próximos pasos son presentar la estrategia a dirección y comunicarla internamente. Una vez asimilada nuestra propuesta de valor, activaremos el plan en canales y procesos de selección. El objetivo es claro: convertir a IDEKO en un referente y atraer personas que se alineen con nuestro proyecto.

ARIZMENDIARRIETA

LECCIONES PARA EL FUTURO

En 2026 se cumplirán 50 años de la muerte de José María Arizmendarrieta, el sacerdote que inspiró la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

JESÚS MARI ARIZMENDIARRIETA
LEIRE MUGERZA
LOURDES IDOIAGA *

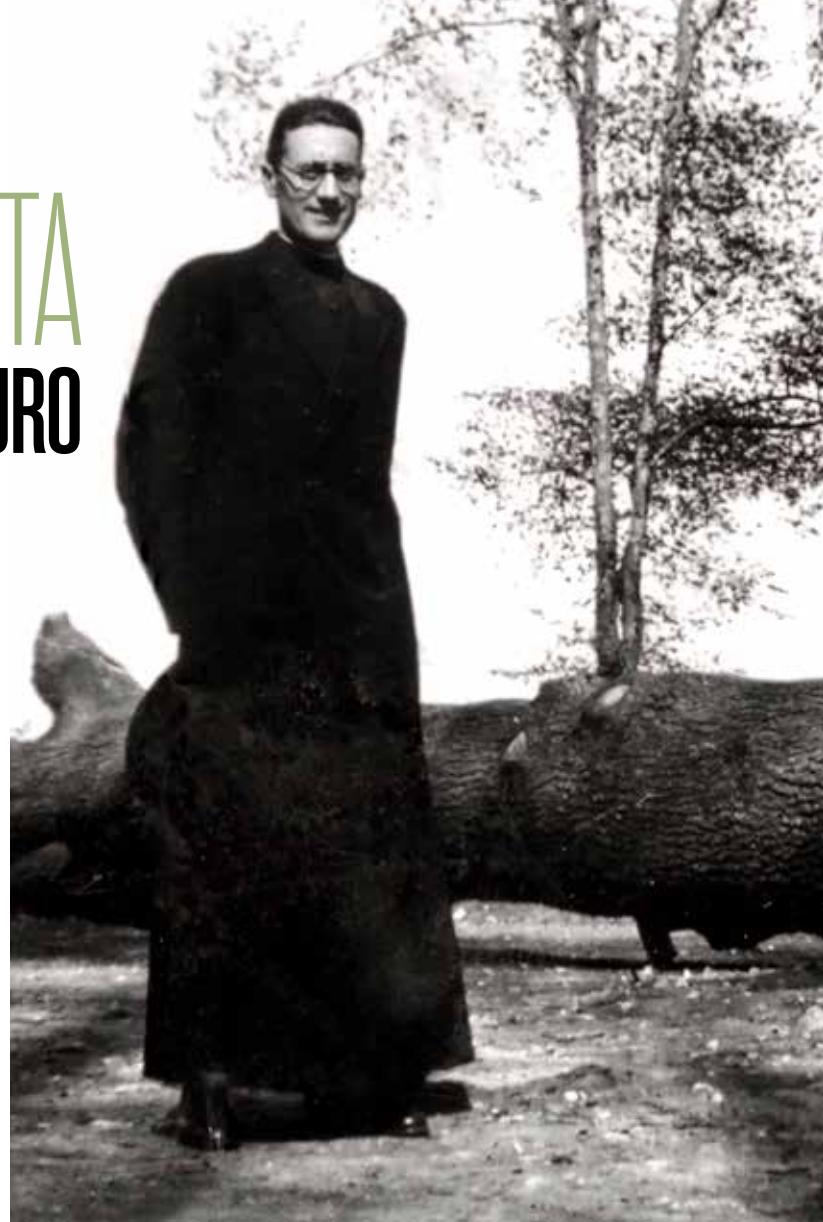
Arizmendarrieta nació en Bizkaia (Barinaga, Markina, 1915), estudió en el seminario de Vitoria-Gasteiz y llegó a Arrasate en 1941. Fue, ante todo, un sembrador de ideas y un hombre de acción, con una obstinada fe en el potencial transformador de las personas. Un líder, un visionario y un hombre pragmático. Falleció joven, con 61 años, dejando un impresionante legado que todavía hoy disfrutamos.

Nos acercamos a su ideario con el fin de identificar cuáles fueron sus prioridades y ver qué podemos rescatar para enfocar el futuro. Siendo conscientes, además, décadas más tarde, del sentido de sus planteamientos para dar respuesta a las necesidades de la sociedad actual. —

* **Jesús Mari Arizmendarrieta**, sobrino de José María Arizmendarrieta.

Leire Mugerza, presidenta del Congreso de MONDRAGON.

Lourdes Idoiaga, presidenta de ALE, Arizmendarrietaren Lagunak Elkartea.



El poder de decidir de las personas

Arizmendarrieta creía que la economía debía estar al servicio de las personas, no al revés. Promovía un modelo en el que las personas fueran propietarias y gestoras, corresponsables, con capacidad de decidir su destino. Entendía que esa corresponsabilidad era generadora de compromiso, sentido de pertenencia y, sobre todo, cohesión social.

En un contexto como el actual –globalizado, marcado por las reglas del capital– esta visión cobra una fuerza renovada. No basta con crecer en cifras y en proyectos; hay que crecer también en valores, en arraigo y en igualdad. Es decir, que los proyectos tengan una doble dimensión: socio-empresarial.

Educación como motor de transformación

Su primer proyecto fue la Escuela Profesional de Mondragón –hoy Mondragon Unibertsitatea– convencido de que la formación era la clave para empoderar a los jóvenes y transformar la sociedad desde la base. Formaba jóvenes para responder a los retos de su comunidad, y les daba herramientas para crear soluciones colectivas y generar impacto social.

En la dinámica actual la educación sigue siendo la palanca para que las personas jóvenes líderes del futuro tengan una educación integral, ética y técnica, que prepare a esas nuevas generaciones para guiar con valores un mundo global e hiperconectado. Además, otro reto es que la formación debe acompañar a las personas a lo largo de su vida laboral.

Cooperación frente a competencia

La cooperación fue una de las palabras clave en la vida de Arizmendiarieta. Y fue una palanca que usó permanentemente en todos sus proyectos. La seña de identidad más característica de las cooperativas de MONDRAGON es la intercooperación. Sus cooperativas se apoyan mutuamente, comparten recursos y se protegen frente a crisis. En tiempos de hipercompetencia, precariedad y fragmentación social, el modelo cooperativo es “otra forma” basada en la solidaridad, la corresponsabilidad y el bien común. La cooperación a diferentes niveles sigue siendo una herramienta inteligente para encarar el futuro de las empresas y de la sociedad.

Innovación con valores

Fue un gran innovador social. No temía al cambio, y fue un hombre adelantado a su tiempo que sabía que la competitividad de las empresas pasaba ineludiblemente por la innovación tecnológica. Arizmendiarieta impulsó la creación de empresas industriales, centros de formación técnica, centros de I+D, estructuras de gestión avanzadas... pero nunca perdió de vista su propósito: mejorar la vida de las personas y fortalecer la comunidad.

Ahora que estamos inmersos en revoluciones y transformaciones tecnológicas como la IA o la digitalización, es necesario impulsar la innovación tecnológica y organizativa sin perder el norte ético, buscando siempre el bien común.

Generación de riqueza, distribución equitativa

Arizmendiarieta nunca planteó un modelo ingenuo o asistencialista. Al contrario: defendía que las cooperativas debían ser empresas competitivas, innovadoras y rentables, pero con una diferencia fundamental respecto al modelo capitalista tradicional: la riqueza generada debía distribuirse de forma justa. En las cooperativas, los excedentes (los beneficios en el lenguaje cooperativo) se distribuyen entre las personas socias y trabajadoras, se reinvierten en la empresa y en la sociedad. El reforzamiento de la cooperativa es fundamental para dejar un legado a futuras generaciones. Esta fórmula permite crecer sin generar desigualdad –Euskadi es una de las zonas del mundo con menor índice de desigualdad– y construir una economía más inclusiva.

La recomendación para el futuro es clara: proyectos empresariales sostenibles y distribución equitativa de los beneficios, reforzando la capitalización de las cooperativas y su impacto social en la comunidad. En definitiva, generar comunidades más cohesionadas y sostenibles a través de empleo, servicios, educación, innovación o solidaridad.



Personas, educación, cooperación, innovación y distribución de la riqueza. Palancas de Arizmendiarieta para armar su proyecto y conceptos inspiradores, vigentes e indispensables para imaginar la sociedad del futuro. Y en eso seguimos trabajando las cooperativas de MONDRAGON. Aurrera beti!



Boris Kroczek pisó Euskal Herria por primera vez en 1995. Vino a visitar a unos amigos que había conocido en Dublín, mientras estaba de Erasmus. Su estancia fue corta, pero le gustó lo que vio. Seis años después, en 2001 vino a vivir a Donostia y se siente muy cómodo, “uno más”.

GORKA ETXABE

Boris Kroczek LKS NEXT

“Euskal Herria es un lugar único para vivir y trabajar. Combina tradición, innovación y calidad de vida como pocos sitios en el mundo”

Dicen de los alemanes que son puntuales, ordenados, eficientes, organizados... ¿Te ves reflejado?

No del todo. Como en todos los tópicos, hay excepciones, y creo que soy una de ellas... Al menos si hablamos del orden en mi mesa. Prefiero llamarlo *caos organizado* porque, aunque no lo parezca, sé dónde está todo.

Han pasado muchos años desde que llegaste a Euskal Herria. ¿Qué recuerdas del primer contacto, del aterrizaje en esta tierra?

La primera vez que llegué aquí fue en 1995 para visitar a unos amigos de Bilbao y Donostia que conocí en una estancia de Erasmus en Dublín. Era un domingo de agosto y me impresionó ver tanta gente paseando por la calle y lo elegantes que iban. Fue una imagen que se me quedó grabada.

Llevas muchos años en Donostia. Entiendo que te sientes ya un euskaldun más, o sigues siendo el alemán en el txoko gastronómico y en la cuadrilla....

Vivo en Donostia desde el 2001, casi 25 años. Para mis amigos sigo siendo el alemán, pero para mis amigos ale-

“Me siento muy identificado con Euskadi: me encantan sus costumbres, la comida y la cultura. Salgo en la Tamborrada, cenó en la sociedad con la cuadrilla...”

manes soy *el vasco*. Uno no puede renegar de sus raíces, pero me siento muy identificado con Euskadi: me encantan sus costumbres, la comida y la cultura. Salgo en la Tamborrada, cenó en la sociedad con la cuadrilla... ¡me siento parte de esto!

¿Hablas euskera? *Zure seme alabek, bai, ezta?*

Por desgracia, es mi asignatura pendiente. Entiendo lo básico, pero me gustaría poder hablarlo con soltura. En casa hablamos una mezcla curiosa: euskera, castellano y alemán.

¿Se parecen el vasco y el alemán?

Creo que sí. Ambos son serios y responsables en el trabajo, centrados en lo esencial. Y en lo personal, aunque los alemanes parecen fríos al principio, cuando los conoces son cercanos, igual que los vascos.

¿Cerveza y salchichas... o sidra y chuleta?

Soy de cerveza alemana y chuleta, pero también disfruto de un buen rodaballo a la brasa. Eso sí, cada vez que voy a Alemania no puede faltar una *Currywurst* o una *Weisswurst*. Nada que ver con las salchichas que se venden aquí.

¿Qué es lo que más te gusta de Euskal Herria?

La calidad de vida. Aquí se trabaja mucho y duro, pero también se sabe disfrutar del entorno y de los pequeños placeres.

¿Y lo que menos?

La situación de la vivienda en Donostia. Es un reto pendiente que se debería mejorar.

¿Conocías el modelo cooperativo antes de aterrizar aquí?

Sí, pero no de la misma manera. En Alemania existen cooperativas agrícolas, vinícolas, Cajas de Ahorros (*Volks- und Raiffeisenbank*) y cooperativas de minoristas independientes (EDEKA). Pero nada comparable a MONDRAGON, con empresas de diferentes sectores industriales, de servicios y de tantos sectores.

¿Conocías MONDRAGON antes de comenzar a trabajar en LKS Next?

No. Antes de entrar en LKS Next/ LKS Kroczek & Wendland no conocía MONDRAGON, aunque LKS Next Selection me entrevistó para una cooperativa que no pertenece a la Corporación. Fue entonces cuando empecé a interesarme por el mundo cooperativo.

¿Qué es lo que más te sorprende del cooperativismo?

La implicación personal y la identificación de las personas socias y trabajadoras con su empresa. También me gusta el trato cercano e informal entre personas que desempeñan tareas muy diferentes dentro de la empresa y que tienen roles muy diversos. Es algo muy especial.

Describénos lo que haces de forma resumida.

Soy abogado y responsable del German Desk en LKS Next Legal - LKS Kroczek & Wendland. Acompañamos a empresas y entidades con intereses en Alemania, combinando conocimiento local y visión internacional. Actuamos como puente entre dos culturas, ofreciendo soluciones a medida y asesoramiento integral para que nuestros clientes operen y crezcan con éxito en ambos mercados. Cada reto es único, y eso es lo que más me motiva: todos los asuntos son diferentes... nunca te aburres.

Algo más que quieras contarnos.

Euskal Herria es un lugar único para vivir y trabajar. Combina tradición, innovación y calidad de vida como pocos sitios en el mundo. —



DIPLOMA DE EXPERTO EN COOPERATIVISMO

18 años consolidando un *nicho vital* para el modelo cooperativo



Alumnado del curso 2025-2026.

El Diploma de Experto en Cooperativismo acaba de poner en marcha su decimoctava edición, y los datos confirman la excelente salud del programa: este año se han sumado 25 participantes, la cifra más alta de los últimos años. A lo largo de esta extensa trayectoria, más de 380 personas han recibido esta formación, convirtiéndola en un referente indispensable para fortalecer el proyecto socio-empresarial de las cooperativas.

El éxito del Diploma de Experto en Cooperativismo va más allá de los simples números. Este año alcanza su 18^a edición y, en total, por sus aulas han pasado 380 participantes. El presente curso es especial al haber logrado la participación más alta de las últimas ediciones con 25 personas. Este dato pone de manifiesto una necesidad que sigue muy viva en las cooperativas: la de levantar la cabeza de la vorágine del día a día para reflexionar sobre el modelo cooperativo.

En palabras de Aritz Kanpandegi, coordinador del diploma, esa es precisamente la clave del éxito: “Haber conectado con una necesidad real que existía en las cooperativas; crear un espacio entre los cooperativistas para reflexionar y debatir sobre el cooperativismo”. No se trata solo de recibir teoría, sino de trabajar herramientas prácticas para incidir en la innovación de las cooperativas.

Adaptación constante sin perder la esencia

El cooperativismo no es estático, y el Diploma de Experto en Cooperativismo tampoco. A lo largo de estos años, el programa se ha actualizado continuamente para incorporar los nuevos retos que han surgido en el ámbito cooperativo. Los nuevos modelos de gobernanza o los marcos basados en la corresponsabilidad de las personas son ejemplo de ello.

Asimismo, nuevas olas como la digitalización y la sostenibilidad también tienen su espacio. Según explica Kanpandegi, estos retos se trabajan tanto de forma transversal como directa en los módulos: la sostenibilidad se integra en el módulo de Transformación Social, mientras que el impacto de la digitalización se aborda en el de Gobernanza. La metodología es práctica: “Identificamos experiencias y prácticas avanzadas

das dentro del cooperativismo de MONDRAGON —y en la red empresarial más amplia— y las invitamos al Diploma para fomentar una reflexión colectiva en torno a estos desafíos”.

Un respiro en el día a día

Los perfiles de los participantes son muy variados, lo que enriquece la dinámica del grupo. Se reúnen miembros de Consejos Rectores, de Consejos Sociales, profesionales de gestión de personas y, aunque en menor medida, miembros de la dirección. ¿Qué es lo que une a todos ellos? Su motivación por el cooperativismo.

Las valoraciones del antiguo alumnado suelen ser muy positivas. Muchos describen el curso como un espacio para *tomar aire*, una oportunidad única para reflexionar sobre el sentido del cooperativismo junto a otros cooperativistas. Un alumno de la edición anterior resumía así la experiencia: “Es de agradecer cómo hacéis las sesiones dinámicas, añadiendo casos prácticos y explicando cuál es la realidad. Si hubiera oportunidad, animaría a todo el mundo a venir”.

De la teoría a la práctica

El objetivo principal de la formación es tener un impacto directo en las cooperativas. Para ello, en la segunda fase del diploma, los participantes deben desarrollar un proyecto práctico basado en las necesidades reales de su organización. En este proceso cuentan con el acompañamiento de tutores del instituto de investigación LANKI, y contrastar el proyecto dentro de la propia cooperativa es un requisito indispensable.

Estos son algunos de los temas de los proyectos que los participantes han desarrollado en sus cooperativas en las últimas ediciones: Societario y corresponsabilidad; Gobernanza y normativa; Cultura e identidad; Liderazgo y personas; Participación y sociedad; IPDK y transformación social.

El cooperativismo no es estático, y el Diploma de Experto en Cooperativismo tampoco. A lo largo de estos años, el programa se ha actualizado continuamente para incorporar los nuevos retos que han surgido en el ámbito cooperativo. Los nuevos modelos de gobernanza o los marcos basados en la corresponsabilidad de las personas son ejemplo de ello.

Una red cooperativa sólida

Durante todos estos años, las cooperativas han demostrado un compromiso firme con el Diploma de Experto en Cooperativismo, y hay entidades que han participado en la formación de manera continuada, año tras año. Posteriormente se han ido sumando otras cooperativas y, gracias a todos, se está tejiendo una red sólida en torno a este diploma, poniendo en valor el compromiso que demuestran las cooperativas con la educación cooperativa.

“Es muy gratificante para nosotros”, comenta Kandapdegui sobre la participación de este año; y es que, además de las cooperativas veteranas, se han sumado otras que participan por primera vez, ampliando la red y reflejando la diversidad de la experiencia de Arrasate. —



Protagonistas de la 18ª edición

Este año el origen de los participantes es más diverso que nunca. Además de las cooperativas habituales, hay miembros de entidades que participan por primera vez. Estas son las cooperativas que tienen representación en la edición de este año:

- Ausolan
- Cikautxo
- Emun
- Fagor Arrasate
- Fagor Automation
- Huhezi
- Laboral Kutxa
- LagunAro
- Maier
- Matz Erreka
- Mondragon Assembly
- Paturpat
- RPK
- Udapa
- Ulma Handling Systems
- Ulma Packaging

Mozambique: cuando la agricultura familiar cambia un país

Mozambique, con una población predominantemente rural, posee un terreno idóneo para la producción agrícola capaz de fortalecer su economía y mejorar la calidad de vida de millones de personas a través de la agricultura familiar.

La agricultura es la base sobre la que descansa la economía de la mayoría de las familias, las cuales consiguen con su trabajo una producción muy reducida que les proporciona unos ingresos anuales (300€) muy inferiores al salario mínimo nacional, que ya de por sí es muy bajo (en torno a los 1.000 €/año).

No se trata de vender la misma pequeña cantidad de producto a un precio un poco mejor, simplemente no hay forma de que una familia de cinco personas pueda vivir durante un año con 300 euros sin sufrir muy graves carencias. Parece totalmente necesario que las familias consigan aumentar su producción y mejoren su rendimiento agrícola.

Para ello será necesario introducir nuevas técnicas y formas de trabajar que permitan multiplicar su producción actual con un esfuerzo y trabajo razonables, además de identificar mercados que puedan absorber los importantes excedentes a generar.

Según la FAO, en muchas partes de África, incluyendo Mozambique, la productividad agrícola sigue siendo baja en comparación con otros países en desarrollo. La clave está en fortalecer las capacidades de los agricultores, facilitando el acceso a recursos y conocimientos que les permitan transformar la agricultura familiar en una fuente de desarrollo y bienestar para miles de familias. Este es el cometido de la Fundación Mundukide desde hace más de veinte años.

Innovación y colaboración: Claves para el progreso

- El intercambio de experiencias entre campesinos ha demostrado ser una de las maneras más efectivas y económicas de mejorar el rendimiento agrícola. Para ello Mundukide identifica y evalúa nuevas oportunidades productivas y comerciales, con el fin de ofrecer cultivos y técnicas adaptadas a las capacidades y condiciones de las familias, que les permitan mejorar sus ingresos.
- El acceso a insumos agrícolas de calidad es fundamental para dar un salto significativo en la productividad. En este sentido, se facilita el acceso a semillas, fertilizantes, insecticidas, herramientas y sistemas de riego eficientes.
- La conexión con el mercado es clave. Es imprescindible aumentar la producción de las familias, lo que disminuirá los costes logísticos de los comerciantes que en consecuencia podrán ofrecer mejores precios.

Beneficios del cambio

Las medidas que está implementando Mundukide para mejorar la agricultura familiar tienen un potencial inmenso para transformar la economía nacional y reducir las desigualdades, impulsar la prosperidad y la cohesión social, y sus beneficios afectan a toda la sociedad:

- La agricultura familiar reduce las desigualdades económicas entre las zonas rurales y urbanas.
- El impulso a la agricultura familiar también tiene un impacto directo en la creación de empleo.
- Cuando los agricultores tienen acceso a mejores oportunidades económicas en sus propias comunidades, es menos probable que busquen trabajo en las ciudades. —

Alvídrez (en el centro) junto a su equipo, en la visita que hicieron a Fagor Arrasate.



El autor del libro *Chomsky & Mujica: Sobreviviendo al siglo XXI* se embarca en un nuevo proyecto para producir un documental sobre la autogestión.

SAÚL ALVÍDREZ Y LA AUTOGESTIÓN

Acaballo entre los meses de noviembre y diciembre recibimos la visita de Saúl Alvídrez, autor del libro *Chomsky & Mujica: Sobreviviendo al siglo XXI* que recoge las reflexiones del intelectual estadounidense Noam Chomsky y del expresidente uruguayo José Pepe Mujica sobre los desafíos globales actuales.

Publicado en 2023, y ahora, recientemente, en su versión en inglés, Chomsky y Mujica apuntan a los valores que deben tenerse en cuenta para avanzar hacia un cambio sostenible. La democracia, la libertad, la vida con propósito, el amor y la amistad, como pilares desde los que construir un nuevo rumbo.

Durante sus conversaciones para la elaboración de este libro tanto Mujica (que visitó la Corporación en 2013) como Chomsky (que ha mencionado en más de una ocasión a MONDRAGON en sus escritos) le propusieron a Saúl que se acercara a la Experiencia con el fin de conocer in situ la realidad de MONDRAGON.

Dicho y hecho. Saúl Alvídrez y su equipo llegaron a MONDRAGON el 26 de noviembre, como “parada obligatoria” para la elaboración de un

documental en el que buscan “exponer al cooperativismo y la autogestión como una alternativa civilizatoria”.

Durante su estancia entre nosotros asistió a una sesión de formación cooperativa en Otalora, visitó dos cooperativas industriales (Mondragon Assembly y Fagor Arrasate), impartió una charla en Mondragon Unibertsitatea Huhezi, y entrevistó a varias personas, como Carlos Maza (LagunAro), Marijo Pagaldai (División MISE), Jon Altuna (Mondragon Uibertsitatea), Ander Etxeberria (MONDRAGON) y Alberto Gorroñogoitia (ex vicepresidente de MONDRAGON), entre otros. —



Saúl entrevista a Marijo Pagaldai, en Otalora.

“Es el momento de mostrar los beneficios y valores del euskera para la integración del talento”

El nuevo talento es cada vez más diverso, una tendencia que se acentuará en el futuro. El perfil del alumnado está cambiando notablemente en centros educativos y universidades, y se prevé una gran ola migratoria en los próximos años, procedente principalmente de Latinoamérica. Ante esta realidad, las cooperativas han comenzado a prepararse para que los procesos de incorporación laboral de este nuevo talento se realicen de manera adecuada y desde el euskera.

Este fue el tema central del Foro del Euskera celebrado el pasado 20 de noviembre en Otarola, organizado por la Comisión de Euskera de la Corporación. Ante una sala llena, se dieron a conocer las ideas clave para comprender mejor el contexto actual. Asimismo, se presentó una guía para comenzar a integrar el talento desde el euskera, además de las experiencias prácticas de Soraluce y el Grupo Fagor.

El acto comenzó con la intervención de Ander Etxeberria, coordinador de euskera de MONDRAGON, quien informó sobre el trabajo realizado por el Foro del Euskera en los últimos años para adaptarse a la nueva situación. Destacó la difusión de las metodologías del sistema Aldahitz para impulsar el conocimiento y uso del euskera en el puesto de trabajo, el análisis de las oportunidades que ofrecen las tecnologías lingüísticas y la identificación de los cambios demográficos y las claves que deben trabajarse desde el idioma, entre otros aspectos. Etxeberria adelantó que con la edición de este año se dará un nuevo paso en esa misma dirección.

A continuación, Amaia Balda, coordinadora general de Emun, entrevistó a Belén Uranga, investigadora del Clúster de Sociolingüística, y a Nekane Arratibel, profesora e investigadora de HUHEZI. Uranga y Balda conversaron sobre la investigación “Integración sociolingüística en Gipuzkoa de la población inmigrante



con el castellano como lengua oficial de origen”. Belén Uranga, autora del estudio, adelantó que pronto más de la mitad de las personas migrantes serán castellanoparlantes y que su integración sociolingüística estará totalmente ligada a sus vivencias lingüísticas; es decir, “cuanto mejor sea la integración social, mejor será también la integración lingüística”. Añadió que su relación con el euskera y la comunidad local se desarrolla a través de la escuela, y que el euskera les resulta útil de cara a la socialización de sus hijos e hijas. Como conclusión, mencionó que como sociedad no estamos mostrando los beneficios que aporta el euskera. Asimismo, señaló que las empresas deben gestionar la diversidad lingüística y cultural desde su responsabilidad social.

Posteriormente tomó la palabra Nekane Arratibel, profesora e investigadora de HUHEZI. Según explicó, cuentan con perfiles de estudiantes muy variados y, en consecuencia, es importante personalizar las estrategias. “No podemos ofrecer lo mismo a todo el mundo”, afirmó. Por ello, propuso personalizar el itinerario del alumnado en función de sus perfiles. También subra-

yó la importancia de la tutoría lingüística y de la transmisión de la cultura vasca. Para finalizar, haciendo alusión a la fuerza de la comunidad, invitó a trabajar una mirada intercultural centrada en el euskera y a tejer redes comunitarias.

Guía de inserción empresarial y modelo de Soraluce

Abel Irizar, asesor de euskera de MONDRAGON, presentó la guía para la incorporación del talento en las cooperativas desde el euskera. En sus palabras, “se trata de una hoja de ruta que servirá de ayuda a cada cooperativa para abordar este reto y que cada una deberá adaptar a su propio contexto”. Además, lanzó varias ideas para afrontar el desafío de manera positiva; entre ellas, poner el foco en la solución y no en el problema, y aprovechar las oportunidades que este reto ofrece para desarrollar la colaboración comunitaria. Añadió que, a través de este desafío, MONDRAGON podría realizar una aportación a la sociedad vasca y que, para ello, será importante aprovechar la ventaja que tiene el grupo para trabajar bien este tema desde su naturaleza cooperativa.

Iker Usabiaga, director de Gestión Social de Soraluce y Danobatgroup, expuso en el foro la experiencia de Soraluce. Según indicó, el talento que necesita la cooperativa es cada vez más escaso en la sociedad y, como consecuencia, una parte del talento que se requerirá en el futuro no sabrá euskera. Ante esa nueva realidad sociolingüística, en Soraluce han puesto en marcha un grupo de trabajo para abordar el tema, con el asesoramiento de Emun, y han acordado un plan de acción entre Gestión Social, Presidencia y la Comisión de Euskeria. El plan se basa en dos ideas: “Por un lado, visibilizar los beneficios que obtendrás desde el momento en que te acerques al euskera y, por otro, la segmentación. Hasta ahora hemos tratado a todos los perfiles por igual, y lo que planteamos es adaptarnos a la situación de cada persona”. En este sentido, han identificado cinco perfiles para tratarlos teniendo en cuenta sus características: sabe euskera y tiene sensibilización; sabe euskera pero no tiene vínculo con el idioma; entiende euskera; no sabe euskera pero podría tener sensibilidad; y no sabe euskera y no tiene ningún vínculo con la lengua. Adelantó que en 2026 pondrán en marcha el periodo de prueba del plan de acción.

Es importante aprovechar la ventaja que tiene MONDRAGON desde su carácter cooperativo para trabajar bien este tema.

Claves para integrar el talento desde el euskera

- Mostrar el valor del euskera.
- Adecuar los discursos.
- Trabajar la personalización.
- Impulsar la socialización.
- Tejer red con la comunidad.

Reflexión estratégica del Grupo Fagor

Según Leire Okarantza, responsable de Gestión Social del Grupo Fagor, “en el marco de este periodo estratégico, las personas representantes de las cooperativas que forman el Grupo manifestaron una preocupación: empezábamos a prever dificultades para encontrar personas vascoparlantes en diversos ámbitos y, vista la tendencia del mercado, sentimos la necesidad de iniciar una reflexión. ¿Cuál es el valor añadido que nos aportan los planes de euskera para atraer y fidelizar a las personas? ¿Cómo nos ayudará esto a avanzar en la normalización del euskera?”.

Para responder a estas preguntas iniciaron una fase de escucha. Según Okarantza, “ha sido un proceso profundo, y hemos recogido algunas ideas clave que debemos cuidar en las fases de atracción, selección y fidelización”. Entre ellas, destacó cuatro: “En primer lugar, debemos hacer visible nuestro compromiso con el euskera en los diferentes foros donde nuestra marca está presente. En segundo lugar, aunque gestionaremos todos los ámbitos, cuidaremos con especial mimo los arnasguneak (espacios vitales del euskera) y los puestos de gran influencia. En tercer lugar, será necesaria la activación de todos los agentes que participan en el proceso. Por último, conectar con nuestros valores implica también desempeñar las tareas diarias aplicando los criterios lingüísticos de la cooperativa”. Finalmente, Leire Okarantza señaló que “ahora nos toca hacer el camino y mantener el ojo crítico abierto para ver con honestidad si nos estamos acercando a esas respuestas deseadas de las preguntas iniciales”.

Para cerrar el acto, Ander Etxeberria recordó que hay muchas personas mirando hacia MONDRAGON. “Si alguien tiene la necesidad de realizar este trabajo, somos nosotros, porque somos quienes estamos más avanzados en lo que respecta al euskera. Y además, podemos hacerlo”. Por ello, invitó a seguir profundizando en este camino aprendiendo mutuamente. —



25 AÑOS DE SMART DATA SERVICES, DE FAGOR ELECTRÓNICA

Marcos Sánchez

DIRECTOR DE NEGOCIO

Firmar el acta fundacional de cualquier iniciativa empresarial es la consecución de una fase muy ilusionante, el primero de los grandes pasos, el inicio de la aventura. En el caso de la creación del negocio *Smart Data Services* de Fagor Electrónica, esa consecución, esa primera firma llegó hace 25 años, con el estreno del nuevo milenio. **GORKA ETXABE**

“En la actualidad ofrecemos servicio a más de 80.000 vehículos conectados”

Los primeros bocetos para la construcción del nuevo negocio se remontan a finales de los años 90. Fagor Electrónica buscaba diversificar. Y lo hacía de forma activa. En esa búsqueda encontró una oportunidad en Santander. Una oportunidad que hoy es una realidad empresarial, un negocio que emplea a un equipo de 100 personas en el Estado y en Latinoamérica. Nos hemos desplazado hasta la capital de Cantabria para entrevistar al director del negocio *Smart Data Services*. Marcos Sánchez nos recibe en su despacho, en la zona universitaria de Cantabria, muy cerquita de la playa del Sardinero.

¿Qué recuerdos guardas del nacimiento del negocio?
 En el ámbito de las comunicaciones inalámbricas comenzaba a fraguarse un mercado emergente. Fagor Electrónica buscaba una nueva oportunidad en dicho ámbito, pero Mondragon Unibertsitatea no tenía en aquellos momentos ningún grado en telecomunicaciones. Vivíamos el estallido de las .com, de Internet, con una auténtica revolución. En ese contexto, Fagor se acercó a la Universidad de Cantabria, con la que ya tenía relaciones, y más concretamente al Centro de Desarrollo Tecnológico. Nos propusieron a mí y a otras cinco personas arrancar un proyecto para desarrollar productos y servicios en el ámbito de las telecomunicaciones inalámbricas. Arrancamos en octubre de 2000, focalizándonos en la tecnología de telefonía móvil.

En tu caso, eras un joven a punto de terminar la carrera.
 Mi proyecto fin de carrera en la Universidad de Cantabria daba respuesta a un pequeño sistema de flota para

barcos. Precisamente fue la base. Comenzamos a investigar en el ámbito de flotas de vehículos que estaban en movimiento, a localizarlos y seguirlos. Comenzamos a visitar el mercado de la logística y el transporte y en 2001 generamos nuestro primer cliente en Euskadi, Transportes San José, en Oiartzun. Confían en un equipo de personas que estaba empezando.

¿Qué proyecto desarrollasteis para aquel primer cliente?
 Localización y gestión de vehículos hecho a sus necesidades. Después llegaron Nacex, otra empresa de transporte frigorífico y comenzamos a tener una visión 360° de las necesidades del sector. En 2006-2007 decidimos estandarizar nuestra solución y creamos *FlotasNet*. Una solución web. Así, los clientes con su usuario y contraseña podían monitorizar su flota.

En 2008 llegó la crisis.

Con la crisis del 2008 cayó la construcción y el consumo. Y cayó el transporte, que es la temperatura que mide la economía del país. Transportar productos es señal de que la economía funciona. Aquella crisis nos obligó a reestructurar el equipo.

Y a partir de 2011 se abrió para *Smart Data Services* un nuevo mercado.

Tras recibir diferentes peticiones desde Latinoamérica decidimos empezar a hacer misiones comerciales en Chile y Colombia. Vimos que en el ámbito de la digitalización de procesos había mucho margen de mejora y comenzamos a vender nuestra solución: un conjunto de dispositivos electrónicos instalados en los vehículos,

sensores de apertura y cierre de puertas... diferentes dispositivos instalados que permiten hacer un seguimiento pormenorizado del vehículo y de su mantenimiento. Hoy, en muchos casos, además de tener la propuesta de valor FlotasNet, también disponemos de SDCAR, donde es la propia marca la que conecta el vehículo con nuestra solución, para generarle valor desde la postventa del vehículo y aportar al cliente que compra el vehículo una solución de gestión de flotas.

Hoy trabajáis también para HINO, que es la marca de vehículo industrial del grupo Toyota, ¿verdad?

Así es. En Asia y América es una marca muy potente. Les ofrecemos una herramienta para que puedan hacer el seguimiento y el mantenimiento de la flota que comercializan, y así responder de forma más activa a las incidencias que puedan tener. El comprador del vehículo dispone, gracias a *Smart Data Car*, de un sistema tecnológico de última generación.

¿Cuál es la fotografía actualizada de vuestro negocio?

Actualmente en España estamos 55 personas, todas ellas en Santander, y en Latinoamérica en torno a 35. Un equipo, cercano a las 100 personas que ofrece servicio a más de 80.000 vehículos conectados, 1.500 clientes y más de 100.000 rutas monitorizadas al mes.

A diferencia del resto de negocios de Fagor Electrónica, el vuestro es un negocio de servicios.

La innovación para Fagor Electrónica no solo ha sido en este negocio desde el lado tecnológico, sino en la formulación del modelo de negocio. Nosotros vendemos un servicio, somos un negocio SaaS (Software as a Service), en base a una suscripción mensual. En Fagor Electrónica ha supuesto un gran cambio.

¿Qué titular le pondrías a este periodo de nacimiento y crecimiento?

En 2024 compramos Sateliun, uno de nuestros competidores en el Estado y hoy en día somos el proveedor de referencia en transporte profesional. En 25 años hemos

pasado por diferentes fases, pero hemos crecido, hemos innovado y somos mejores. El titular sería el siguiente: *25 años de innovación, comprometidos con el futuro*.

Hablas de compromiso. ¿Cómo convivís desde la distancia con el modelo cooperativo? ¿Cómo se es cooperativista en Cantabria?

Desde 2019 tenemos la posibilidad de ser socios colaboradores de Fagor Electrónica y el 95% de las personas de la empresa se han sumado al modelo cooperativo como socios colaboradores. Eso sí, estamos en el régimen general y no somos socios trabajadores. Es decir, no participamos en la actividad cooperativizada, pero sí colaboramos para conseguirla.

¿El equipo de Cantabria ha participado en alguna formación en Otalora?

Sobre el modelo cooperativo, sobre MONDRAGON en general, hemos asistido a alguna charla. Tenemos voto en la cooperativa, en las decisiones, pero existen 'cuotas', no es un voto una persona. La participación es diferente.

Háblanos de futuro.

Hemos aprobado el Plan Estratégico 2025-2028 y será nuestro eje tractor. Seguiremos evolucionando nuestra propuesta de valor. Aportando más valor a la seguridad, productividad y trazabilidad. Y por supuesto, incorporando herramientas IA a nuestra solución. La IA está suponiendo una revolución también en la gestión de flotas. La IA que ya vemos hoy analiza y gestiona la información de forma rápida y va a impactar tanto de forma interna como externa en nuestra organización y propuesta. Es una oportunidad y una revolución a la vez. Somos conscientes de que puede cambiar el modelo de negocio. —

¿Cómo de atractiva es Smart Data Services para el talento?

La universidad cada vez ofrece menos talento tecnológico en desarrollo de software y hemos tenido que tomar medidas. En ese ámbito hemos abierto un centro de desarrollo tecnológico en Colombia, en donde este negocio tiene una filial (también tenemos filiales en Chile, Perú, Ecuador y México). Comenzamos allí hace cinco años en previsión de tener un problema de captación de talento. Queremos llegar a dos equipos de desarrollo de software equiparables en número entre Santander y Colombia. En la formación de dichos equipos la atracción de talento será clave y cada día está más complicado acceder a dicho talento.



Eider Saez

CANTANTE Y TRABAJADORA DE FAGOR ARRASATE

“Creo que la creatividad es necesaria para la vida, en general. Es algo que debe trabajarse conscientemente”

Después de años como cantante en el grupo de música Nogen, hoy Eider Saez actúa como solista. Además, está trabajando en Fagor Arrasate en el ámbito de la comunicación y el marketing. Hemos hablado con ella sobre música, comunicación y marketing, inteligencia artificial... **GORKA ETXABE**

En 2023 publicaste el EP *Loratzen*, en 2024 el álbum *Nola aldatu gara?* Has querido expresar algo a tus seguidores?

Estos dos trabajos representan la evolución que ha tenido mi carrera en solitario. Cuando publiqué *Loratzen* quería experimentar; no sabía qué estilo quería seguir y fue un proceso bonito. Quería salir de la burbuja en la que estaba hasta entonces e ir descubriendome como solista. Después de esa primera experiencia, ya tenía un criterio mucho más amplio. Y *Nola aldatu gara?* surgió desde ahí. Tiene un sonido más maduro, más elaborado, y lo que cuenta es esa transformación personal: el disco narra los conflictos, las preocupaciones, las sombras y las luces que surgen a medida que vas descubriendo tu propia mente y tu mundo interior, siempre desde un matiz esperanzador.

Comenzaste como solista en 2022, tras dejar el grupo Nogen. ¿Cómo han sido estos últimos tres años?

En 2022 publiqué mi primera can-

ción en solitario, y en ese momento la ilusión se mezclaba con el miedo: la incertidumbre, el qué dirían quienes seguían al grupo, otras personas de la industria... Hoy, tres años después, me encuentro en un lugar completamente diferente: estoy muy contenta con la decisión que tomé. Está siendo una trayectoria realmente enriquecedora, tanto a nivel personal como profesional. A veces es duro y me encuentro con grandes retos, pero en general es muy bonito y productivo.

Esta nueva etapa me ha exigido crecer mucho personal y profesionalmente; enfrentarme cara a cara con mis miedos y trabajar para superarlos, y ha habido momentos de grandes retos, pero también me ha servido para reforzar la confianza en mí misma.

Este camino me ha dado regalos maravillosos: como artista, he conocido a muchísima gente nueva, diferentes formas de trabajar, y he tenido oportunidades muy bonitas para difundir mi música. Con este último disco, por ejemplo, tu-

vimos la oportunidad de tocar en el festival Bilbao BBK Live y terminaré el año cantando en el concierto Ura Bere Bidean Kantuz en Ilunbe. Ver mi nombre en los carteles es una sensación muy bonita.

Llevas en el mundo de la música desde pequeña. ¿De dónde te viene esa pasión?

Mi padre tocaba el bajo en un grupo y de pequeña íbamos con mi madre a ver sus conciertos. En mi casa siempre ha habido algún disco o vinilo puesto, y en los viajes también íbamos escuchando música en el coche. Me apuntaron a la escuela de música con 6-7 años y desde entonces siempre he estado haciendo algo relacionado con la música.

Al mismo tiempo, trabajas como profesional en el ámbito de marketing y comunicación, concretamente en Fagor Arrasate. En ambos campos, tanto en la música como en la comunicación, la creatividad es un factor distintivo.

Sí. En mi opinión, la creatividad es necesaria para la vida, en general. Es algo que debe trabajarse conscientemente. Te da otro plano, más allá de la razón; a través de la creatividad puedes encontrar nuevos espacios. De una manera u otra, me parece algo que todos debemos trabajar para enriquecer nuestras vidas.

“Con la inteligencia artificial nos daremos cuenta del valor que tiene la creatividad humana. De hecho, los proyectos, canciones, trabajos... que partan de nuestra creatividad serán especiales y destacarán entre todos”

¿Qué es lo que más te atrae de tu trabajo y de la música?

Aprender continuamente cosas nuevas. En el trabajo tengo mucha suerte y desde el punto de vista del marketing tenemos la posibilidad de probar con libertad nuevas estrategias para llegar a nuevos mercados, siempre y cuando tengan un retorno, claro. Hoy en día hay herramientas muy interesantes: antes se tardaban años en hacer cosas, ahora digitalmente los impactos se pueden conseguir en un plazo mucho más corto y eso aporta competitividad a la empresa. En música, también diría que lo que más me atrae es aprender continuamente: escuchar cosas nuevas, conocer nuevos productores y músicos y ver cómo trabajan, darme el tiempo y la dedicación que se necesita para terminar una canción... me llena mucho.

Eres de Lazkao. ¿Qué escuchas en el camino de Lazkao a Arrasate?

Por las mañanas normalmente nada. Suelo necesitar silencio para ordenar mi mente, y cuando voy sola en el coche a primera hora de la mañana me tomo el tiempo para hacerlo. La mayoría de veces la música la pongo de vuelta a casa. Normalmente hago un playlist por cada estación, con las canciones que escucho en esos meses o con la música que voy descubriendo. Ahora me está dando vueltas el disco LUX de Rosalía.

¿Conocías el cooperativismo?

Sí.

¿Qué es lo que más te seduce del modelo cooperativo?

Antes de entrar en Fagor Arrasate, ya tenía amigos trabajando en cooperativas y siempre destacaba su aportación social a favor de las personas y los colectivos. Para mí eso es lo más destacado y significativo, porque en la sociedad actual este tipo de compromiso no es muy frecuente.



Si tuvieras que elegir una cooperativa, ¿con cuál te quedas?

Tengo que decir Fagor Arrasate. Estoy trabajando en ella y me parece que es un proyecto bonito con retos interesantes.

Una afición

Leer.

Un libro.

El ocho - Katherine Neville.

Pelikula bat.

Pulp Fiction.

Un recuerdo.

Recuerdo cuando subí a un escenario a cantar por primera vez. Si Eider de entonces me viera hoy seguramente estaría mucho más tranquila, pero bueno, todo es un proceso, ¿no?

Un cantante.

Julian Casablancas (The Strokes).

Última pregunta. ¿Romperá la Inteligencia Artificial la capacidad creativa?

En mi opinión, con la inteligencia artificial nos daremos cuenta del valor que tiene la creatividad humana. Y es que los proyectos, canciones, trabajos, etc., que partan de nuestra creatividad serán los especiales y los que destacarán del resto. Al fin y al cabo, es solo una herramienta que nos ayudará a hacer las cosas más fáciles y rápidas, pero no creo que vaya a reemplazar la capacidad creativa de un ser humano, pues esta debe ser siempre el punto de partida.

Sin embargo, me parece peligroso que se use desde muy jóvenes para generar textos o, por ejemplo, para evitar leer. Considero que es imprescindible trabajar las capacidades críticas para desarrollarse como persona, y me parece muy importante que sigamos pensando, leyendo y creando por nuestra cuenta. —

LAGUNARO EPSV: FORTALECIENDO LA RELACIÓN CON LAS COOPERATIVAS

Conclusiones de los *focus groups* de octubre

En el marco del Plan Estratégico 2025-2028, LagunAro EPSV ha impulsado diversas iniciativas para reforzar su servicio de atención a las cooperativas. Entre ellas, destacan los *focus groups* celebrados los días 10 y 17 de octubre, con sesiones en euskera y castellano, cuyo objetivo principal fue identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la relación con las cooperativas en los próximos años.

En estas dos sesiones participaron alrededor de 30 personas de 20 cooperativas, lo que permitió tener una visión amplia y representativa del colectivo. Las dinámicas se desarrollaron en un ambiente participativo, orientado a compartir experiencias, necesidades y expectativas sobre la atención que ofrece LagunAro y sobre cómo facilitar y mejorar las interacciones entre ambas partes (cooperativas & LagunAro).

Un espacio de escucha activa y construcción compartida

Las sesiones se diseñaron para fomentar el diálogo abierto y generar un entorno donde las cooperativas pudieran expresar con claridad qué aspectos consideran clave para avanzar hacia una relación más ágil, eficiente y cercana.

El análisis posterior de toda esta información ha permitido a LagunAro estructurar un conjunto de líneas de trabajo prioritarias que servirán de base para un plan de mejora progresivo, alineado con los objetivos estratégicos del nuevo ciclo.

Un compromiso para avanzar

El desarrollo de estos *focus groups* supone un paso relevante en el proceso de fortalecer la relación cooperativa. Además de identificar mejoras, la iniciativa ha reforzado la importancia de mantener espacios periódicos de contraste y colaboración. LagunAro considera importante dar continuidad a este ejercicio de escucha activa, garantizando que los resultados se conviertan en acciones concretas que aporten valor al colectivo.

La participación activa y constructiva de las cooperativas son otra muestra de la fortaleza del modelo cooperativo y la capacidad de avanzar conjuntamente en la mejora continua de los servicios y procesos.

Agradecimiento

Desde LagunAro queremos agradecer especialmente a todas las cooperativas y personas que han participado en estas sesiones. Sus aportaciones han sido esenciales para comprender mejor sus necesidades y para seguir construyendo, entre todas y todos, una relación más sólida y adaptada a los retos presentes y futuros.

Este proceso no ha hecho más que comenzar...

LagunAro considera importante dar continuidad a este ejercicio de escucha activa, garantizando que los resultados se conviertan en acciones concretas que aporten valor al colectivo.



A través de esta iniciativa se pretende avanzar hacia una relación más ágil, eficiente y cercana entre LagunAro y sus cooperativas.



Principales conclusiones de las sesiones

Cercanía y profesionalidad en la atención

La relación directa y el trato humano del equipo de LagunAro son aspectos especialmente valorados por los departamentos de recursos humanos de las cooperativas, quienes destacan la confianza y la disposición para resolver dudas de manera ágil y eficaz.

Avances necesarios en digitalización y procesos administrativos

Se detecta una demanda creciente de herramientas digitales más intuitivas y procesos administrativos simplificados, que faciliten la gestión y el acceso a la información de forma rápida y segura.

Comunicación y formación como pilares de mejora

La comunicación personalizada y la formación continua se consideran fundamentales para fortalecer el vínculo entre LagunAro y las cooperativas, promoviendo una mayor comprensión de los servicios.

Colaboración para construir el servicio del futuro

La participación activa y el trabajo conjunto entre LagunAro y las cooperativas se consideran claves para adaptar el servicio a las necesidades reales y futuras de los diferentes colectivos de LagunAro. —





25 años investigando para incidir en el cooperativismo

El 25.^º aniversario de LANKI, el Instituto de Estudios Cooperativos (Kooperatibismoaren Ikertegia), reunió en el campus de Mondragon Unibertsitatea en Aretxabaleta a un gran número de "activistas, militantes, profesionales de la investigación, la promoción y fieles defensores/as" del cooperativismo. **GORKA ETXABE**

Lo acto se celebró en la nueva y elegante sala de IdeiEnea, con un aforo completo. La emoción llenó el espacio en diversos momentos. Entre las personas invitadas se encontraban, entre otras: el rector y los rectores de Mondragon Unibertsitatea, Vicente Atxa y Javier Retegi; creyentes fervientes del modelo cooperativo y de MONDRAGON como Javier Sotil, Mikel Lezamiz y Mikel Uribetxeberria; el presidente del Consejo Superior de Cooperativas, Patxi Olabarria; Lourdes Idoiaga, de la Asociación de Amigos de Arizmendiarrieta; Ion Etxeberria, director de Ikerlan; el profesor Jon Sarasua; Xabier Egibar, director general de Laboral Kutxa; la directora de Arantzazu-lab, Naiara Goia; todo el equipo de LANKI; e Idoia Peñako-ka, de Mondragon Unibertsitatea. También asistieron referentes para mucha gente como Agustín Markaide; Javier Marcos, responsable de comunicación de MONDRAGON; Nuria Agirre, directora de gestión social de Laboral Kutxa; Carlos Maza, director general de Lagun-Aro; Joxean Alustiza, presidente del Grupo Fagor; Ibon Antero, de MONDRAGON; Nagore Iraola, de la Ikastola Arizmendi, y muchas personas más. Todas se reunieron con entusiasmo, porque "LANKI se lo merece".

La aventura cooperativa

La periodista, profesora y presentadora de Arrasate, Ane Zuazubiskar, condujo el evento, en el que también vimos a Xabi Igoa en labores de regiduría, coordinación y dirección; algo nervioso al principio, pero feliz después. Pasadas las 17:30 dio comienzo el acto con las melodías de Inés Osinaga. Son ya 25 años, claro que sí. La sociedad y el cooperativismo han cambiado, y la puesta en escena de Inés fue otro ejemplo de esa transformación. La propia evolución musical de Osinaga muestra cuánto han cambiado las cosas... ¡camarada!

A continuación, Vicente Atxa y Nagore Ipiña hablaron sobre el caudal de esta aventura cooperativa. "Hoy es un día especial. Lo afrontaremos con responsabilidad y respeto. LANKI fue un sueño para todas las personas que estáis aquí. Para mucha gente, LANKI es más que un instituto de investigación; es el centro de estudios de nuestra identidad cooperativa. Es muy importante para la Corporación MONDRAGON y clave para Mondragon Unibertsitatea. Ha demostrado que es posible generar conocimiento en comunidad". Escuchamos frases redondas, llenas de sentido, que salen del

corazón. Se puede decir más alto, pero no más claro.

Históricamente, desde sus inicios, LANKI vio la necesidad de reflexionar sobre el cooperativismo. Arrancaron con el reto de analizar la raíz, el origen y el modelo cooperativo de una manera científica. Asimismo, analizar la dimensión social del cooperativismo es también una seña de identidad de LANKI. Así, esas dos líneas, la científica y la de ir más allá de la dimensión económica, han sido los faros principales del instituto. Como señaló Vicente Atxa, "LANKI nos ha enseñado que el cooperativismo se puede investigar, enseñar académicamente y transformar. Juntas y en colaboración. LANKI ha demostrado que para investigar en ciencias humanas la colaboración es imprescindible. Que el conocimiento se construye en común".

Un acto para celebrar la capacidad de construir futuro

Ainara Udaondo, directora de LANKI, también tomó la palabra. "No solo celebramos 25 años, queremos poner en valor la capacidad de construir futuro. LANKI nos ha ayudado a dar el salto del desarrollo personal al colectivo. LANKI es un lugar para repensar el desarrollo colectivo. Nos recuerda que otras lógicas son posibles", afirmó Udaondo. Quiso dar las gracias: "Gracias a todas las personas que habéis formado y formáis parte de LANKI. Recuperaré una frase que Arizmendiarrieta solía decir en los aniversarios: Si miramos atrás, que sea solo para coger fuerza. Adelante, siempre adelante".

Udaondo también quiso recordar los mensajes y muestras de cariño recibidos con motivo del aniversario. "Hemos recibido muchas expresiones de afec-

"No solo celebramos 25 años, queremos poner en valor la capacidad de construir futuro"

to. Tenemos un sentimiento hermoso. Está siendo un gran ejercicio de reconocimiento y tenemos unas ganas inmensas de celebrar estos 25 años en compañía". El acto sirvió para seguir mirando hacia adelante y cargar las pilas. Y para hablar del futuro, Ainara Udaondo también se refirió al pasado, a los pilares ideológicos y filosóficos. "La intención fundacional era profundizar en las raíces propias, en la esencia de la cooperativa. Ante los paradigmas que vive la sociedad actual, partimos de la lectura de Arizmendiarrieta y nuestra labor ha sido avivar las características propias del cooperativismo. No existe un modelo perfecto, pero el cooperativismo es el más interesante de todos".

LANKI, hoy

Actualmente, 17 personas conforman LANKI. Y todas coinciden en el propósito principal: "Seguiremos investigando para incidir en el cooperativismo". Así, desde 2007 trabajan en colaboración con Otalora. Más de 300 personas han pasado por el Título Experto en Cooperativismo a lo largo de 18 ediciones. "Creímos que era posible hacer Educación Cooperativa de una manera atractiva y creo que lo hemos demostrado. Las intuiciones han tomado cuerpo. Queda mucho por hacer y seguiremos trabajando. Ofreciendo nuestra mirada investigadora para seguir adelante otros 25 años. Gracias a todos los compañeros y compañeras de viaje", concluyó la directora de LANKI.

Hubo más intervenciones, cómo no. Y también momentos emotivos. Contamos en el escenario con Xabier Egibar, director de Laboral Kutxa y presidente de Mondragon Unibertsitatea, quien puso en valor la "fructífera trayectoria de 25 años" de LANKI. En los actos bien organizados no suelen faltar momentos llenos de lágrimas, y en aquel final de noviembre hubo lágrimas de felicidad, por supuesto. Javier Retegi recibió un reconocimiento. Mikel Uribetxeberria, desde su vivencia, fue capaz de aterrizar la academia y la ciencia junto a Igor Ortega, miembro de LANKI. Y el público, feliz. Cómo no. Un acto sencillo, pero elegante. El aniversario lo merecía. LANKI lo merece.



Ainara Udaondo y Javier Retegi vivieron el momento más emotivo del acto. Cuando LANKI reconoció la labor y el compromiso de Retegi.



El Instituto de Estudios Cooperativos LANKI ha cumplido 25 años este año. Durante este cuarto de siglo, este instituto de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea ha tomado el pulso al cooperativismo vasco, combinando investigación y educación. Su directora, Ainara Udaondo, ha echado la vista atrás para valorar el camino recorrido, pero sobre todo, ha hablado de los retos de futuro y de la importancia de la identidad cooperativa.

Ainara Udaondo

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI

“Hace 25 años vimos la necesidad de reforzar el cooperativismo y hemos recorrido el camino en esa dirección”

El Instituto de Estudios Cooperativos LANKI ha cumplido veinticinco años. Echando la vista atrás, ¿cuál ha sido el hito principal?

Para nosotros también ha sido difícil concretar los hitos, ya que han ocurrido muchas cosas. Pero tenemos una sensación: cuando empezamos hace 25 años, decíamos que era necesario fortalecer y revitalizar el cooperativismo, sobre todo en lo relativo a la identidad. Entonces, enfocamos nuestra mirada investigadora y nuestro esfuerzo educativo hacia ese objetivo. Hoy en día, 25 años después, podemos decir que el contexto ha cambiado mucho.

¿En qué se nota ese cambio?

Al principio, en nuestras cooperativas resultaba extraño hablar de transformación social, de identidad o de educación cooperativa. Hoy, en cambio, se han convertido en temas habituales; las cooperativas aceptan que estos

temas deben abordarse y, además, los están trabajando. Diría que ha habido una revalorización y un florecimiento del carácter cooperativo en los últimos 25 años, y sentimos que hemos sido compañeros de viaje en ese camino. El cambio ha sido positivo, sin duda.

¿Cuál ha sido la aportación de LANKI en ese proceso?

Desde el principio, nuestros dos focos principales han sido la investigación y la educación. Teníamos una intuición: que era necesario renovar la idea del cooperativismo y que la identidad debía trabajarse mediante estrategias educativas. Nuestra manera de investigar siempre ha estado muy cerca de la realidad, junto a los agentes. Creo que, en ciertos momentos clave para nuestras cooperativas, hemos aportado luz a través de la investigación y luego hemos devuelto ese conocimiento a las cooperativas a través de la educación.

Mencionaste investigación y educación. ¿Se entiende una sin la otra hoy en día?

Ambos son necesarios y se alimentan mutuamente. Generamos conocimiento desde la investigación y lo difundimos a través de la educación. Pero, al mismo tiempo, la educación nos da una visión muy ajustada de la realidad. Pisamos las cooperativas, estamos con los cooperativistas, y eso alimenta enormemente nuestra investigación. La nuestra no es una mirada académica fría o distante. Investigamos para influir. Y para ello utilizamos la educación como principal estrategia.

¿Cómo conseguís combinar el conocimiento académico con la practicidad de las cooperativas?

Es un reto, pero ese es uno de nuestros puntos fuertes, que conocemos las cooperativas desde dentro. Conocemos las luces de nuestro modelo, pero también las partes oscuras, y gracias a ello nuestros planteamientos están muy cerca de la realidad.

¿Cuáles son, hoy por hoy, las principales líneas de investigación?

Nuestro principal tema de trabajo es el cooperativismo, y en especial el cooperativismo vasco y la Experiencia de Mondragón. Hemos estado focalizados en investigar aspectos cooperativos: identidad, gobernanza, responsabilidad... Ahora también estamos tratando el tema de la intercooperación. En definitiva, a medida que va cambiando la realidad de nuestras cooperativas, vamos adaptando nuestra mirada investigadora, pero siempre orientada a arrojar luz sobre el desarrollo, los retos y las oportunidades del cooperativismo vasco.

Y en cuanto a vuestra oferta educativa, ¿en qué estáis trabajando?

Por un lado, tenemos propuestas dirigidas a alcanzar diferentes capas en nuestras cooperativas: trabajamos con socios nuevos, formamos a los miembros de los órganos, y realizamos procesos que llegan a colectivos enteros de las cooperativas. Por ejemplo, el último año hemos estado en Orkli y también acompañando el proceso Zentzua de LABORAL Kutxa. Y por otro lado, tenemos el Diploma de Experto/a en Cooperativismo; ya se han realizado 18 ediciones y es un producto muy conocido y valorado en nuestras cooperativas. Desarrollamos nuestra estrategia dirigida a nuestras cooperativas en el marco de colaboración fructífero que tenemos con Otalora. Además, también tenemos varias ofertas dirigidas al ámbito internacional: un máster oficial en Cooperativismo o cursos online de menor duración, que ofrecen

la oportunidad de conocer nuestra experiencia cooperativa de primera mano.

En este mundo complejo, ¿cuáles son los principales desafíos del cooperativismo?

El mundo es muy complejo y los desafíos son muy diversos. Por un lado, están los retos empresariales: negocios futuros, rentabilidad... Pero nosotras siempre hemos dicho que es igual de importante, o tan importante como eso, trabajar los temas relacionados con la identidad cooperativa.

Si queremos proyectos socio-empresariales sólidos, debemos profundizar en nuestros valores. Eso es lo que nos diferencia de otros modelos. Y además, trabajar la identidad también nos hace más fuertes a nivel empresarial.

De cara al exterior, ¿cómo se ve la experiencia de aquí?

A veces, la mirada desde fuera es más dulce que la interna. Quienes estamos dentro conocemos las tripas y somos más críticos. Los de fuera, a veces, incluso idealizan. Nosotras intentamos presentar lo que somos: no hay un modelo ideal, pero sí tenemos intuiciones y prácticas muy interesantes, únicas en el mundo. Nuestro ecosistema cooperativo es muy especial: el nivel de concentración y diversidad de cooperativas que tenemos aquí, el peso que tiene la industria, el carácter de cooperativa de trabajo asociado, el alto nivel de desarrollo de la intercooperación o el vínculo que tenemos con el territorio no son habituales.

De cara a los próximos 25 años, ¿dónde le gustaría ver a LANKI?

Es difícil proyectarlo a tan largo plazo, pero me gustaría que estuviera más sólido, tanto a nivel académico como de agente. Nuestro camino es seguir invirtiendo en educación. Son procesos a modo de sirimiri: largos, pero necesarios para construir un cooperativismo más consciente y transformador. Queremos seguir siendo compañeros de viaje en ese camino, manteniendo al equipo ilusionado e incorporando a las nuevas generaciones. —

“No hay un modelo ideal, pero sí tenemos intuiciones y prácticas muy interesantes, únicas en el mundo”



ASETT EN LA SEGUNDA CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLLO SOCIAL (WSSD2)

En un contexto social cada vez más desigual y treinta años después de la histórica Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de 1995 en Copenhague, la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió volver a convocar a la comunidad global —en Doha, Qatar, del 4 al 6 de noviembre de 2025— para la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. En un mundo que se enfrenta a crecientes desigualdades, cambios demográficos y una rápida transformación tecnológica, la necesidad de un compromiso renovado con el progreso social nunca ha sido más urgente.

Esta Segunda Cumbre pretende acelerar la acción para la erradicación de la pobreza, la promoción del pleno empleo, el trabajo decente y la inclusión social, asegurando que nadie se quede atrás en un mundo cada vez más complejo e interconectado. Su objetivo es dar un nuevo impulso a la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En Doha, el recién creado ASETT (Arizmendia-rieta Social Economy Think Tank), de la mano de MONDRAGON, contribuyó al debate global, posi-

cionando la economía social en el centro de las discusiones sobre competitividad, inclusión, trabajo decente y desarrollo humano.

El modelo cooperativo es reconocido como un poderoso motor de valor económico, innovación y cohesión social. Un modelo en el que la solidaridad, la visión a largo plazo y la participación activa están ancladas en su propia gobernanza. En definitiva, un modelo de empresa diseñado para generar un impacto positivo en la distribución de la riqueza y la cohesión social.

NUEVO IMPULSO A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SOSTENIBLE

MONDRAGON está llevando a cabo una intensa labor para impulsar el fortalecimiento competitivo de las cooperativas asociadas, mediante el desarrollo de una *Estrategia de Transformación Sostenible* basada en tres ejes de actuación: Transformación Digital, Transformación Sostenible y Alianzas.

Estas actuaciones, a desarrollar entre 2025 y 2027, se enmarcan en el proyecto ETS (Estrategia de Transformación Sostenible), con número de expediente 243.a12212.i.M, y cuentan con el apoyo y co-financiación de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), en el marco del Fondo Social Europeo Plus (FSE+).



Cofinanciado por
la Unión Europea





Este mismo mes de diciembre se ha clausurado oficialmente el año internacional de las cooperativas “celebrando los lugares, tradiciones y prácticas de cooperación que conectan a comunidades de todo el mundo”. En el acto de cierre se presentó la web donde se muestra el mapa que ubica los lugares de Patrimonio Cultural Cooperativo, en el que figuran Otalora y la Experiencia Cooperativa.

Año internacional de las cooperativas

Durante todo el año se celebraron actos globales y regionales que reforzaron el papel de las cooperativas en la Agenda 2030. Entre ellos destacan la ceremonia inaugural en la sede de la ONU, la Conferencia Mundial de Cooperativas en Nueva Delhi y la clausura en la Cumbre sobre Desarrollo Social en Doha. En Euskadi, se presentó ASETT –Arizmendiarieta Social Economy Think Tank- una entidad de referencia global en el estudio y la promoción de la Economía Social destinada a la inclusión sociolaboral, entidad que en mayo celebró su primer encuentro y que reunió a más de 400 personas de la economía social entre representantes institucionales, entidades privadas y figuras internacionales.

OTALORA: PATRIMONIO CULTURAL COOPERATIVO, SEGÚN LA ACI

La presentación se celebró en el Palacio de Itamaraty de Brasilia, sede del ministerio de exteriores del *Governo do Brasil* durante la reunión del consejo de administración de la *International Cooperative Alliance*.

Según la propia ACI, “MONDRAGON y Otalora encarnan la convicción de que el éxito económico y la justicia social no tienen por qué ser opuestos. Prueban que la cooperación basada en la confianza, la educación y los valores compartidos puede perdurar a través de las generaciones, moldeando no solo las industrias, sino también la conciencia moral de un pueblo”.

Otalora figura en esa lista junto a otros 31 lugares de 25 países, incluyendo algunos como el lugar de nacimiento de la cooperación moderna en Rochdale (Reino Unido), la Federación de Cooperativas del Sur (EE. UU.), la Universidad Cooperativa de Moshi (Tanzania) o la Unidad de Economía Social y Solidaria Cooperativa de la OIT (Suiza), entre otros.

Mapa de los sitios de Patrimonio Cultural Cooperativo.





Iratxe Reparaz CREATIVA Y DIRECTORA DE ARTE

“Mi trabajo no es sólo hacer cosas bonitas, sino crear un lenguaje”

La directora de arte Iratxe Reparaz es la creadora de la imagen y del spot publicitario de la 60^a edición de Durangoko Azoka. Tras comenzar a trabajar en una agencia y conocer después los ámbitos del cine y la música, se trasladó a Madrid; allí afianzó su trayectoria en el sector de la publicidad. Entre sus experiencias, son destacables los proyectos realizados con el grupo Zetak, los cuales considera hitos en su carrera. **UXUE MORALES**

Este año has creado la imagen y el spot de uno de los eventos más importantes de la cultura vasca, concretamente el de Durangoko Azoka. ¿Qué significa para ti diseñar la imagen de esta edición?

Un sueño. Para mí siempre ha sido un sueño: desde siempre he tenido en mente hacer la imagen para Durangoko Azoka. . Pero no sabía si esa oportunidad me llegaría en algún momento.

Como directora de arte, diseñar para el mayor punto de encuentro cultural que hay en Euskal Herria era como llegar a la cima de una montaña. Recibir la propuesta fue una sorpresa muy buena y bonita, pero, al mismo tiempo, sentí una gran responsabilidad.

Ahora, estoy trabajando en una agencia de publicidad que exige mucho trabajo y esfuerzo. Necesité unos días para reflexionar si sería capaz de compaginar mi trabajo diario con este otro. Quería dedicarle mi mayor esfuerzo e ilusión al proyecto de Durangoko Azoka, y eso significaba que venían meses de mucho trabajo. Aun así, era algo que quería hacer sí o sí.

¿Qué ideas o emociones has querido transmitir?

He querido transmitir emociones. Que la gente al ver el diseño y la imagen sienta que Durangoko Azoka es un lugar donde se mueve toda la cultura; un lugar donde hay que estar si no quiere perderse las tendencias.

Crear curiosidad también ha sido uno de mis objetivos, y por eso utilicé colores vivos y formas diferentes. Además, he querido que se generara debate y diálogo para que la imaginería fuera una excusa para hablar sobre este encuentro.

Otro de mis objetivos era que la imaginería fuera fácil de recordar, y según los *feedbacks* que he recibido, diría que lo he conseguido.

¿Qué hay detrás de la creación de diseños diferentes para un mismo proyecto?

Queríamos hacer algo diferente. No sabíamos exactamente qué o cómo, pero no queríamos crear simplemente un cartel. Quisimos crear un universo, y que el formato en sí mismo fuera rompedor. Durangoko Azoka abarca todas las disciplinas; literatura, música, teatro, ilustración... todas de distintas formas y colo-

res. Se nos ocurrió la idea de que, al igual que la Azoka tiene infinitas disciplinas, el cartel también tuviera infinitas versiones.

Algo que digo a menudo es que mi trabajo no es solo hacer cosas bonitas, sino crear un lenguaje. Al igual que en un lenguaje se crea una frase con diferentes verbos y palabras, en el mundo del diseño, los diseños de diferentes formatos crean un concepto.

Cuando empiezas un proyecto desde cero, ¿cómo suelen ser tus primeros pasos? ¿Qué es lo que te ayuda a despertar la creatividad?

Hay diferentes estilos, pero, en mi caso, soy partidaria de tener primero una conversación profunda con el cliente. Me parece muy importante saber qué quiere hacer el cliente y por qué. No empiezo a trabajar hasta llegar a la esencia del proyecto.

Desde siempre he sido una persona de querer entender las cosas, y desde pequeña he hecho un montón de preguntas. A menudo me decían "pero por qué preguntas eso?". Hoy en día llevo esa curiosidad a los clientes. Intento entender los proyectos por completo, y una vez que los entiendo, se me hace más fácil trabajar. Es a partir de ahí cuando mi mente empieza a hacer diferentes conexiones. Luego, al final del todo, intento que las ideas sean bonitas. Pero eso siempre al final.

Tu trayectoria como creadora y directora de arte ha pasado por varios lugares y contextos, desde tus raíces en Euskal Herria hasta tu desarrollo profesional en Madrid. ¿Has encontrado muchas diferencias en el sector entre Madrid y Euskal Herria?

Desde el punto de vista de la creatividad, no hay diferencias; el talento está en todas partes. Pero eso sí, en Madrid hay muchos recursos.

Los clientes son más grandes y estoy aprendiendo a gestionar proyectos grandes. Aquí todo está más concretado, los puestos de trabajo están más definidos y no puedes meterte en el trabajo de otros... Pero creo que la mayor diferencia reside en los recursos. Aun así, me atrevería a decir que la ambición por la creación es mayor en Euskal Herria. Quizás esa sensación que tenemos de que somos más pequeños, nos da fuerza para sacar adelante los proyectos.

¿Cómo describirías tu trayectoria profesional como creativa y directora de arte? ¿Y la trayectoria que has seguido para definirte como directora de arte?

La verdad es que cuando salí de la universidad no sabía en qué consistía la dirección de arte. Al principio estuve trabajando en una agencia de publicidad, pero sentía que quería hacer más cosas. Entonces, empecé a trabajar en otros proyectos: en el cine y la música.

En el mundo del cine, me contactaron para trabajar como directora de arte en algún que otro cortometraje. Ahí es cuando me di cuenta de que no es lo mismo ser directora de arte en cine que en publicidad. Aunque me pareció interesante, a mí no me llenaba.

En el mundo de la música, en aquel momento mi perfil no era nada habitual en los grupos de música: una directora de arte no era algo común. Y eso hacía que la sostenibilidad económica fuera difícil, teniendo en cuenta que a menudo los propios músicos vivían con sueldos escasos. Cuando me surgió la oportunidad de empezar a trabajar en Ogilvy para marcas que siempre he admirado, como el Ministerio de Igualdad o Cruzcampo, no lo dudé: era el momento de dar el salto.

¿Cuál dirías que es el proyecto que más ha marcado tu trayectoria?

Emocionalmente y personalmente, han sido muy importantes todos los proyectos que he hecho con el grupo Zetak. Empecé a trabajar en este proyecto justo después de terminar la universidad, cuando se creó Zetak. Además de hacer cosas bonitas, creo que hemos descubierto muchas cosas nuevas juntos. Pello, además de ser músico, es muy creativo, y nuestro objetivo siempre ha sido hacer cosas diferentes. Estoy muy orgullosa de todo lo que hemos hecho. Por ejemplo, creo que hemos creado un universo en los conciertos que ha hecho y todavía le quedan por hacer con el disco Aaztiyen.

¿Has tenido algún hito o momento decisivo en tu manera de entender la creatividad?

Mencionaría un proyecto de la época del confinamiento: la canción *Zeinen ederra izango den* de Zetak. En aquel momento todo el mundo estaba muy negativo, y le propuse a Pello hacer justo lo contrario: crear algo positivo.

Escribió la canción y creamos el videoclip con diferentes vídeos enviados por la gente. Esto también fue muy rompedor, ya que era algo que nadie había hecho en Euskal Herria en aquel momento. Creo que dimos en el clavo. Y mi trabajo también es ese: analizar qué quiere o necesita la sociedad en cada momento.

En este momento, ¿tienes algún nuevo proyecto en las manos?

Todavía tengo la mente en Durangoko Azoka, y luego me tomaré un pequeño descanso. Es verdad que tengo varios proyectos abiertos, pero aún no tengo nada concreto cerrado. De todas formas, siempre van saliendo trabajos, y yo estoy abierta a nuevos proyectos.

Eso sí, intento seleccionar bien los proyectos que inicio aparte del trabajo en la agencia. Hoy en día prefiiero tener pocos proyectos y de calidad, que tener muchos y llegar a todos a medias. —

MONDRAGON apuesta por el desarrollo de los espacios de datos federados

La Corporación MONDRAGON centra su actividad en cuatro áreas principales: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. En todas ellas se generan y procesan infinidad de datos, que convenientemente relacionados entre sí, y con información de terceros, tienen un potencial enorme para optimizar los procesos y generar nuevos servicios y negocios.

EDUARDO BELTRÁN DE NANCLARES DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA CORPORACIÓN MONDRAGON

Los espacios de datos federados se definen como una tecnología que permite, en un entorno descentralizado, compartir la información a través de lo que se denominan conectores, únicamente con aquellas entidades con las que se tengan acuerdos previos de colaboración. MONDRAGON lleva más de cuatro años desarrollando la tecnología que permite poner en práctica este concepto y ha contado entre otros con el apoyo del Ministerio de Transformación Digital a través del programa UNICO IPCEI.

En esquema adjunto, se muestra la aplicación de los espacios de datos federados en el entorno de la *Smart Industry*. Se visualizan los distintos bloques que permiten por un lado captar la información de las distintas plantas industriales, para posteriormente tratarla con estrategias de Inteligencia Artificial y conseguir optimizar la calidad de los procesos y el mantenimiento predictivo de las instalaciones.

La información se procesa parcialmente en nodos de computación cercanas a las plantas productivas (*Edge*) y también en la nube, cuando no se requiere de una respuesta en tiempo real. Todos los equipos y componentes están representados por su equivalente gemelo digital, que permite estandarizar la información y compartirla entre cualquier tipo de entidad en la cadena de valor.

Ejemplos prácticos

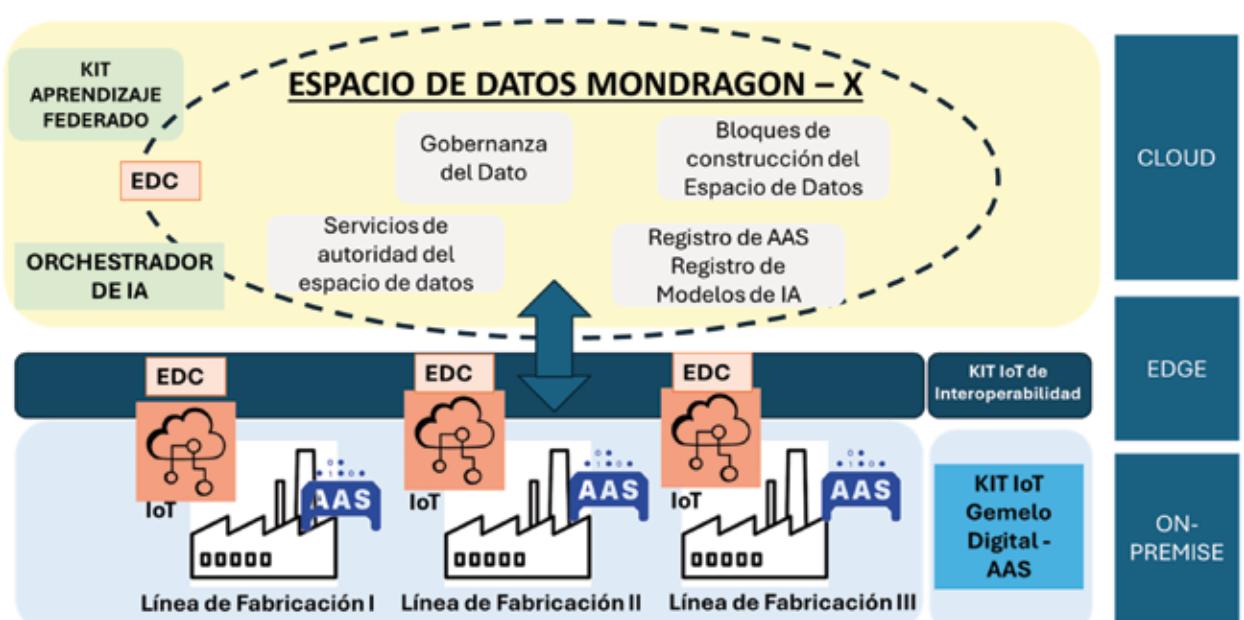
En este caso los espacios de datos federados se han aplicado a un entorno manufacturero. No obstante, la misma aproximación es válida para otros sectores como turismo, energía, alimentación, automoción, etc., con el objetivo de generar aplicaciones que no existen a día de hoy.

En salud, por ejemplo, pueden facilitar la investigación médica compartiendo datos sensibles de forma segura y anónima. En energía y movilidad, impulsan la interoperabilidad entre sistemas y el desarrollo de servicios inteligentes basados en datos. Además, en la administración pública, fomentan la transparencia y la cooperación entre instituciones, garantizando siempre la soberanía y el control sobre los datos de cada participante.

Los espacios de datos federados es una forma de cooperación en la era digital. Sirve para que las empresas y las organizaciones puedan colaborar e innovar usando la información de todas, sin perder la seguridad, el control y la privacidad de sus propios datos.

Título del Proyecto: AASDS – IND

Caso de Uso: Control de Calidad / Mantenimiento Predictivo



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

Este trabajo ha sido cofinanciado por el Ministerio de Transformación Digital y Función Pública con cargo a los fondos del Mecanismo de Resiliencia y Recuperación de la Unión Europea, en el marco del programa UNICO IPCEI Indirecto y con número de expediente TSI-063400-2024-001 (proyecto AASDS-IND).



FAMILIARIZACIÓN

Lur Gurrutxaga es profesora de niños y niñas de cuatro años en Basabeazpi. **Miriam Urrutia Herrero** trabaja en el espacio Santa Teresa en el aula de niños de uno y dos años. Ambas son educadoras en Arizmendi Ikastola. Ambas cuentan con una amplia experiencia en procesos de familiarización. Quizá los padres y la sociedad en general no le den demasiada importancia a este proceso, pero sí es muy importante para la educación y el desarrollo del niño. Nos hemos acercado a Basabeazpi [uno de los espacios de Arizmendi Ikastola en Aretxabaleta] para hablar del proceso de familiarización. **GORKA ETXABE**

i

Qué es la familiarización?

Es un proceso complejo. Un proceso que debe darse entre la familia, el niño y los educadores. Es un proceso de cambio, el que realiza el niño de su casa a la ikastola. El niño o la niña son los protagonistas, pero también lo son la familia y los educadores. No es sólo una adaptación del niño al nuevo espacio, la familiarización es mucho más. La familiarización es el periodo en el que el niño pasa de tener vínculos afectivos exclusivamente con la familia a tener un vínculo seguro también con el educador. Un proceso conjunto en el que todos se conocen y construyen la confianza mutua.

¿Cuál es el objetivo del proceso de familiarización?

La confianza mutua. Se introducen nuevas figuras en la vida del niño, el educador y el resto de sus compañe-

ros y compañeras y con todas ellas debe sentirse seguro. El proceso no es lineal e incluso se dan pasos atrás, pero hay que ser persistente y vivir el proceso de la forma más natural posible. Por eso es importante ofrecer confianza y seguridad al niño. La base de la pedagogía de la confianza es la confianza del niño. Es precisamente gracias a esa confianza que se despertará en él, el carácter exploratorio, y para su desarrollo es imprescindible despertarlo.

Habláis muchas veces de confianza.

El objetivo principal es la confianza —y crear un vínculo de seguridad entre el niño, la familia y el educador—. Cuando el niño se siente seguro y confiado en el nuevo espacio se muestra más independiente. Es capaz de separarse de la familia sin miedo, sabiendo que volverán. Se prepara para abrirse al mundo y desarrollar



su autonomía. También se busca que la familia confíe en el centro y en el equipo educativo, creando una base sólida de comunicación y colaboración.

¿Por qué es tan importante hacer bien el proceso de familiarización?

Si el niño se siente seguro en casa, todo lo demás es más sencillo. Es importante consolidar una base sólida para la exploración. Si el niño o niña se siente seguro, podrá explorar, aprender y relacionarse con confianza. Además, este proceso ayuda a construir una relación de confianza entre familias y educadores. La seguridad que el niño trae de casa es una variable importante, y la seguridad que ofrece la Escuela también es clave.

¿Cuáles son, por tanto, las principales variables?

Son muchas las variables. El espacio es importante. En el proceso de familiarización conviene delimitar el propio espacio y es bueno utilizar los mismos lugares a lo largo de todo el proceso. Igual que con los materiales, no les cambiaremos lo que les gusta. Muchas veces la repetición de dinámicas, la creación de rutinas, les

“La familiarización es un proceso indispensable para profundizar en la pedagogía de la confianza. En esta fase el niño se siente seguro y cómodo para su desarrollo”

ofrece seguridad. La perseverancia que da el tiempo también tiene mucha importancia, tiene que ser progresiva. Asimismo, la intervención tiene que ver con nuestro rol, el de educador. Es un proceso muy personalizado. La observación es imprescindible. Nosotros tenemos que actuar en función del niño.

¿Cómo lo hacen? ¿Cuánto dura?

Hay que señalar que hay ritmos diferentes, pero siempre hay un mínimo. Cada uno tiene que vivir su proceso. Tiene diferentes fases, pero la familiarización, ante diferentes contextos necesita su ritmo. El proceso se realiza de forma progresiva y personalizada, sin tiempo fijo. Cada niño tiene su ritmo y normalmente son tres fases. En la primera fase la familia ayuda al niño dentro del aula (45-60 minutos al día). De esta manera, el niño o la niña explorará el espacio y los materiales y comenzará a conocer al educador o educadora. En una segunda fase la familia es visible, pero se mantiene en un lugar apartado. El niño empieza a alejarse y a volver por iniciativa propia. Y en la tercera fase, la familia sale del aula. El niño se mueve con más seguridad y comienza a integrarse en la dinámica del grupo (alimentación, juego, sueño, etc.). El proceso se amplía o se resume en función de las necesidades del niño y de las decisiones compartidas entre la familia y el educador.

¿Es igual en todos los tramos de edad?

Se hace en todas las franjas de edad, sí, pero no es igual. También existe un proceso de familiarización después de largas épocas de vacaciones. Y siempre se plantea de maneras diferentes.

¿Cómo lo viven las familias?

Las familias suelen vivir este momento con nerviosismo, ya que muchas veces es la primera separación en mucho tiempo. Por eso es importante que el centro haga un acompañamiento con empatía, comunicación y ayuda, reforzando la idea de que el niño está en un entorno seguro.

¿Y los educadores?

Para los educadores es un proceso de gran responsabilidad y sensibilidad. Deben generar confianza tanto en el niño como en la familia, los espacios, los materiales... hay que hacerlo con mucha delicadeza. —



AUMENTANDO EL IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

En general, hemos percibido que en los últimos años el impulso de la transformación social ha perdido fuerza en las cooperativas, especialmente en lo que respecta a la vivencia y el impacto de este tema. Se ha observado que esta cuestión no ha tenido la relevancia necesaria en los objetivos y agendas tanto de los Órganos Corporativos como de los Consejos Rectores y Consejos de Dirección de nuestras cooperativas.

IBON ANTERO INTXAUSTI RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN MONDRAGON

La nueva Política Socioempresarial plantea, precisamente, el reto y la necesidad de impulsar este ámbito. El objetivo es avanzar tanto en la aportación social de las cooperativas como en la vivencia del octavo principio cooperativo, desarrollando proyectos y contenidos actualizados. Existen cooperativas e iniciativas que en los últimos años han dinamizado, coordinado y fortalecido este campo, buscando diferentes fórmulas para dotar de un sentido más estratégico a las ayudas derivadas de la Distribución de Resultados (IPDK) y lograr una mayor implicación de las personas.

En esta ocasión, se busca un mayor alcance, poniendo el foco en el impacto de la transformación, en la participación y en un sentido más amplio. Se pretende llevar la intercooperación al ámbito social para responder de manera conjunta a los retos que tenemos

como pueblo y como sociedad. En este sentido, la inclusión es el ámbito que hemos comenzado a trabajar en una primera fase.

Aunque Euskadi mantiene algunos de los mejores indicadores sociales del estado, las situaciones de pobreza, exclusión y vulnerabilidad siguen siendo un problema estructural para una gran parte de la población. Según la Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales (EPDS) del Gobierno Vasco, en 2023 la tasa AROPE (índicador europeo de riesgo de pobreza o exclusión social) se situó en el 14,8%, afectando a más de 340.000 personas. Aunque ha habido una ligera mejora respecto a años anteriores, estas situaciones afectan especialmente a mujeres, jóvenes, personas en situación de desempleo, población migrante y familias monoparentales y monoparentales.

Esta nueva línea de trabajo para abordar la inclusión convierte en una prioridad de primer nivel el afrontar conjuntamente los retos de la pobreza, la exclusión y el cambio demográfico, en el camino hacia la cohesión y la igualdad social, poniendo especial atención en las personas migrantes. Ejemplo de ello son varios proyectos que se mencionaron en el Foro MONDRAGON, dentro del Reto estratégico de Impacto Social:

- **Itinerarios integrados de inserción laboral:** Proyectos que garantizan una transición efectiva de la capacitación al empleo. Ya cuentan con la ayuda e implicación directa de varias cooperativas, como Bihar, Ausolan, Eroski y el Grupo Fagor.
- **Emprendimiento Social:** Iniciativas formativas para aportar los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para diseñar, validar y poner en marcha proyectos empresariales o de autoempleo de manera sostenible. Desarrolladas con la colaboración de la Fundación Gazttempresa y la iniciativa KoopFabrika.
- **Prevención del fracaso escolar y salud mental:** Implementación en el ámbito educativo de actividades concretas o programas que ayuden activamente a prevenir el abandono escolar, con la colaboración de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea y Laboral Kutxa.
- **Fomento de la creación y consolidación de cooperativas:** Promovido desde la iniciativa MTA de Mondragon Unibertsitatea como una vía eficaz para mejorar la empleabilidad, la estabilidad laboral y la integración social de personas pertenecientes a colectivos en situación de vulnerabilidad.

El Trabajo y la Educación han sido claves en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Estas iniciativas también se basan en esos dos pilares. El reto ahora es dar el salto a la intercooperación para la integración y la cohesión social, posibilitando la replicabilidad y escalabilidad que ofrece la intercooperación.

Esta nueva línea de trabajo para abordar la inclusión convierte en una prioridad de primer nivel el afrontar conjuntamente los retos de la pobreza, la exclusión y el cambio demográfico, en el camino hacia la cohesión y la igualdad social, poniendo especial atención en las personas migrantes.



Testimonios

Doudou B. 34 años

Participar en este curso de cocina representa mucho más que aprender a cortar verduras o a emplatar bonito. Para mí, es el ingrediente principal de un cambio de vida, una oportunidad que le da un giro de 180 grados a mi trayectoria profesional. La cocina siempre ha sido un espacio de creatividad y calidez en mi vida personal, pero este curso me está proporcionando las bases técnicas y teóricas para convertir esa pasión en una profesión sólida. Me supone adquirir disciplina, rigor y, sobre todo, confianza en mis capacidades. Cada día aprendo que la precisión es tan importante como la pasión y que un equipo bien coordinado es la clave para sacar adelante el trabajo. Para mí este curso supone una oportunidad real de crecimiento personal y laboral.

Daniel R. 52 años

Para mí es una oportunidad para aprender un nuevo oficio con posibilidades de una salida laboral. Siempre me ha gustado la cocina y, en este caso, al ser cocina colectiva, me ha llamado mucho la atención, ya que me daría la oportunidad de poder trabajar en sectores en los cuales las personas suelen ser de colectivos con problemas diversos (intolerancias, problemas de salud, niños), lo cual me ha motivado mucho para realizar este curso.

Yassine A. 43 años

La formación aporta al estudiante una sólida cultura culinaria, una mayor comprensión de los procesos alimentarios y un sentido del trabajo riguroso. A nivel personal, confianza en uno mismo y capacidad de trabajar eficazmente en equipo. Es tener una oportunidad de entrar en el mercado de trabajo. Esta formación representa para nosotros un paso importante hacia nuestro futuro profesional y una fuente de motivación para seguir creciendo cada día. —

Menú navideño y claves de mesa por Sharma

Se acercan las fiestas navideñas y con ellas llega la ocasión perfecta para transformar nuestras mesas en un escenario de celebración.

Sharma, marca de *catering gourmet* de alta gama del Grupo Ausolan, nos invita a un recorrido gastronómico con una propuesta de sabor memorable. Presenta un plato principal, inspirado en la alta cocina pero adaptado para brillar como el protagonista indiscutible de tu menú festivo en cualquier hogar.

Además, Sharma comparte unas claves para vestir una mesa navideña con sencillez, calidez y diseño.

Lingote de cordero glaseado con miel y pistacho, crema de calabaza asada

Un plato que combina la jugosidad del cordero con el dulzor terroso de la calabaza asada y el toque crujiente de los pistachos. Esta receta de contrastes es ideal para una comida memorable.

INGREDIENTES (PARA 10 PERSONAS)

Cordero meloso	1,6 kg
Calabaza	0,4 kg
Jengibre	0,02 kg
Sal fina	0,005 kg
Pimienta blanca	0,002 kg
Miel	0,05 kg
Pistachos pelados	0,1 kg
Salsa de carne	0,51
Sal en escamas	0,001 kg
Tomillo seco	0,001 kg
Mantequilla	0,05 kg

Útiles de cocina: horno, cazo pequeño, espátula



PASO A PASO: ELABORACIÓN

Preparación del puré de calabaza (puré de calabaza asada)

1. **Asado:** metemos a asar la calabaza (0,4 kg) y la mantequilla (0,05 kg), envuelta en papel de aluminio, a 180 grados durante 40 minutos.
2. **Puré:** trituramos la mezcla hasta que quede un puré fino.
3. **Tostado:** tostamos los pistachos pelados (0,1 kg) trituramos y reservamos en un tupper.

Preparación del cordero y glaseado

4. **Cordero:** marcamos el cordero (1,6 kg) en una sartén por un lado hasta que dore. Retiramos a una bandeja y reservamos.
5. **Glaseado y salsa:** calentamos el cordero, regenerando la salsa de carne (0,25 kg) y le añadimos la miel (0,05 kg) hasta que se incorpore bien. Sazonamos con sal fina (0,05 kg), pimienta blanca (0,002 kg), sal en escamas (0,001 kg) y tomillo seco (0,001 kg).

EMPLATADO Y PRESENTACIÓN FINAL

1. Hacer una lágrima de puré de calabaza en el centro del plato llano.
2. Poner un trozo de cordero glaseado en el centro.
3. Salsear por encima con la salsa de carne con miel.
4. Espolvorear el pistacho triturado sobre el cordero y la salsa.



Una vez definidos los sabores que marcarán la noche, Sharma nos guía para que la decoración de la mesa refleje la calidez, el diseño y las tendencias de esta temporada.

Para la Navidad de 2025, predominan las mesas de estética minimalista, construidas sobre paletas serenas que combinan blancos cremosos, verdes intensos, terracotas suaves y la presencia de las maderas naturales. La clave está en buscar equilibrio y evitar el exceso.

MATERIALES Y TEXTURAS ESENCIALES

Madera natural: utiliza mesas de madera sin tratar como base o incorpora bajoplatos de madera para un toque rústico y cálido.

Lino y yute: los manteles y caminos de mesa de lino o yute en tonos neutros añaden textura y un aire relajado.

Elementos naturales: ramas de pino, eucalipto, piñas y musgo son imprescindibles para los centros de mesa, aportando frescura y la esencia del bosque a tu hogar.

Cerámica y vidrio: vajilla blanca sencilla o de cerámica en tonos arena y copas transparentes o con un ligero matiz ahumado.

IDEAS PARA VESTIR LA MESA

Centros de mesa: elige composiciones con ramas, piñas y velas de distintas alturas en blanco o marfil, que aportan dinamismo sin saturar.

Decoración monocromática: una mesa en tonos blancos y crudos - desde el mantel hasta los adornos - crea un ambiente sereno, sofisticado y muy actual.

Toques metálicos sutiles: un dorado discreto —en cubiertos, perfiles de la vajilla o cristalería— añade un punto de luz y refinamiento.

Apuesta por el gris elegante: un mantel en tono gris plomo, combinado con blanco, cristal y plata envejecida, crea una atmósfera contemporánea y equilibrada. Una guirnalda de hojas de laurel aporta el toque natural definitivo.

Decorar la mesa de Navidad va más allá de una cuestión estética: es una forma de diseñar una experiencia acoyedora y memorable para todos los invitados.



Pasatiempos

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 6 municipios de Gipuzkoa en los que las cooperativas Hertell, Soraluce, Gerodan, Erreka, Ecenarro y DomusaTeknik tienen sus instalaciones.

Crucigrama²

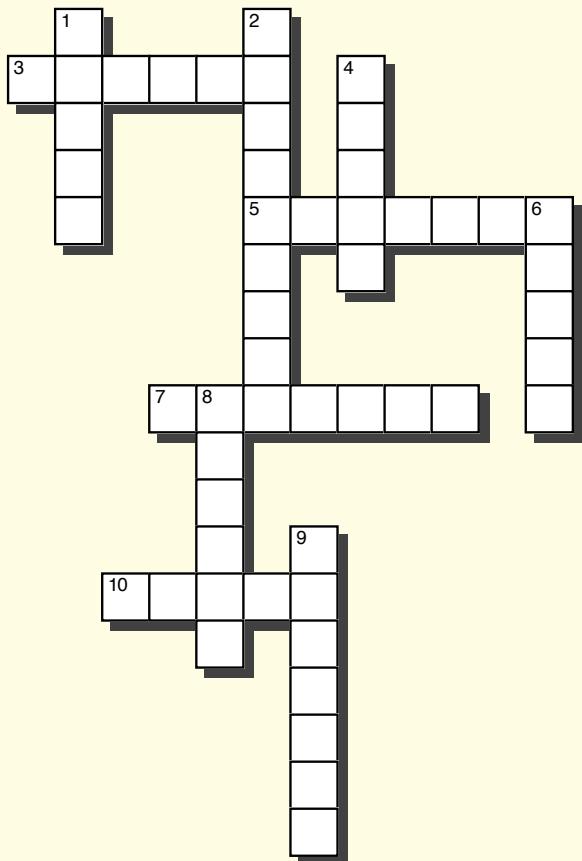
HORIZONTALES

- Bexen _____, cooperativa que fabrica desfibriladores.
- El 3 de diciembre fue el día internacional de esta lengua.
- Iratxe _____, artista que ha diseñado la imagen de la 60 edición de Durango Azoka.
- Acrónimo de *Arizmendiarrieta Social Economy Think Tank*.

VERTICALES

- Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea.
- Confederación de cooperativas de Euskadi.
- Ubicada en Pamplona, fabrica llantas de aluminio.
- Portal de compras que en 2026 celebra su 25 aniversario.
- “Ayuda al _____” una de las prestaciones más valoradas en LagunAro.
- La ACI declara este centro patrimonio cultural cooperativo.

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



VERTICALES 1. LANKI | 2. KONFEKOOP | 4. MAPSA | 6. ATEGI | 8. EMPLEO | 9. OTALORA

HORIZONTALES 3. CARDO | 5. EUSKERA | 7. REPARAZ | 10. ASETT

2. crucigrama

LEGORRETA | OSINTXU | AZPETIA | ANTZUOLA | BERGARA | ERREZIL

1. sopa de letras

7 diferencias



¿Quieres participar?

Sortearemos una **freidora de aire FAGOR Naturfry 5,7L** entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.

Escanea el código QR de esta página y una vez que hayas accedido a la página web www.tulan-kide.com, completa el cuestionario.



Jeroglífico

Cooperativa vitoriana, con nombre en euskeria, dedicada al diseño y fabricación de moldes y utillajes para la industria de la fundición de hierro y aluminio.





*zorionak eta
urte berri on!*

**TU Lankideko Erredakzio Kontseiluak
Eguberri on opa dizue.**

El Consejo de Redacción de TU Lankide
os desea unas Felices Fiestas.