

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

## Elkarrekin ikasten

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!

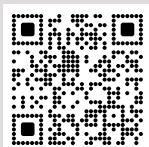
635. zenbakia  
euskaraz ikusi  
dezakezu gure  
webgunean.



Puedes acceder  
al número 635  
en castellano en  
nuestra web.



O puedes ver la  
versión impresa  
en nuestra web.



# Más cooperación

**E**l 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 alumbe 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!

Urte berria iritsi atarian Gabon jai zoriontsuak eta 2026 urte berri on opa dizuegu TU Lankideren irakurle guztioi! Jarrai dezagun kooperatibok geure hazia jartzen mundu hobe bat eraikitzeko ahaleginetan.



**TU**Lankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),  
Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

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

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

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

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

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILEA **Centro Gráfico Ganboa.**

ERAUNKUNDE LAGUNTZAILEAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno Vasco.**

# TULankide

## 635

### ■ PERTSONAK

16

LANBIDEA

**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

NIRE AUKERA

**Eider Saez,**  
abeslaria eta Fagor  
Arrasateko langilea

“Etengabe gauza berriak ikasteak asko betetzen nau”.

64

EUSKAL KULTURA

**Iratxe Reparaz, sortzailea  
eta arte zuzendaria**

“Nahiago dut proiektu gutxi eta kalitezkoak eduki, asko izan eta guztietara erdipurdi iristea baino”.



26

AZALEAN

## MONDRAGON Foroa, XIII. edizioa

400 pertsona baino gehiago elkartu ziren Bilbon aurteno foro honen edizioan. Osagai asko izan ziren bertan: hitzaldiak, bideoak, esperientziak, hausnarketak... Interkooperazio ariketa bikaina, azken finean.

10

OPINIÓN

**15 Ander Etxeberria**  
**GALDU DA ESPIRITU  
KOOPERATIBOA? VII**

**21 Nekane Errasti**  
**ERALDAKETARAKO  
INSPIRATU: ZTIM  
HARROBIAREN ALDEKO  
APUSTUA**

**24 Rafa Pol**  
**UNA CANCIÓN DE MARILYN**



Klaudia Luquita  
PRESIDENTA DE GSR

“GSR está participando en la definición del modelo de cuidados del futuro en Gipuzkoa”



## ■ 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

EUSKALAN

### **Talentua eta euskara**

Talentua integratzeko euskarak dituen onurak eta balioak erakusteko garaia.

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

GIH

### **Ibon Antero, MONDRAGON**

"Interkooperazioa alor sozialera ekarri nahi da, herri eta gizarte moduan ditugun erronkei era bateratuan erantzuteko".



## ■ KOOP

18

LEA ARTIBAI EKOSISTEMA

### **Lea Artibai, hazten ari den ekosistema**

Interkooperazio publiko-pribatu ariketa bikaina da Lea Artibaiko eskualdean sortu den sarea.

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

ERREPORTAJEA

### **Kooperatibagintzan aditu diploma**

18 urte kooperativismoaren arnascunea sendotzen. Urte horietan 380 aditu sortu ditu.

60

ELKARRIZKETA

### **Ainara Udaondo, LANKI**

"Gurea ez da begirada akademiko hotz edo urruneko bat. Eragiteko ikertzen dugu".

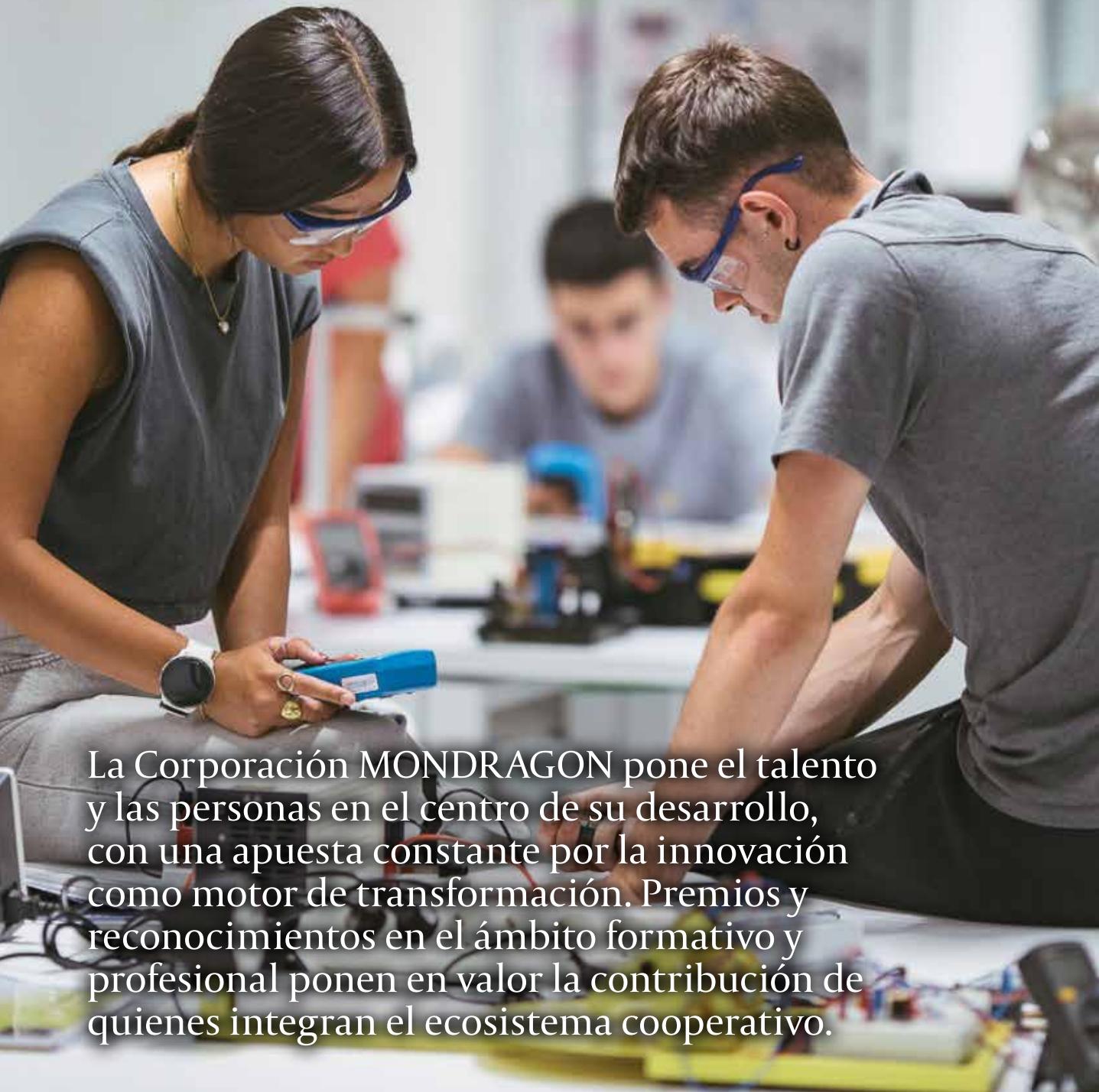
63

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**

**L**legó 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 podemos 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.



**“Euskararekin  
maiteminduta nago”**

### PERTSONALA

#### Pozik bizi zara?

Bai, beti pozik! Bizitzaren alderdi denetan saiatzen naiz edalontzia erdi beteta ikus-ten.

#### Non bizi zara?

Ondarroan.

#### Gustura?

Oso gustura sentitu naiz beti, harrera beroa nabaritu dut.

#### Euskara ahoan?

Nahiko ondo moldatu naiz. Ondarroan euskaraz bizitzea erraza da, etxeen, kalean, lagunekin... euskara entzuten delako. Nahiz eta oker egin jendeak eskertzen du saiatzea.

Gainera, niretzat euskara nortasuna da, bizi naizen kulturaren eta komunitatearen parte. Asko gustatzen zaidan bizitzeko era bat da. Nahiz eta oraindik asko daukadan ikasteko, euskararekin maiteminduta nago.

#### Distantziatik, nola ikusten duzu zure Argentina?

Argentina egoera sozioeconómico konplexu bat jasaten ari da.

Pobreza-tasa handia dago, eta horrek gizarte-klaseen arteko aldea area-

gotzen du. Uste dut gizarteak eta herrialdeak jasaten duten segurtasun ezak eta ziurgabetasunak epe labur eta ertainean ez duela egorea hobetuko.

#### GSR gomendatuko zenuke?

Noski! Eskuzabaltasunetik, ardurarekin eta maitasunez arreta ematen dugun erakunde/kooperatiba gara. Pertsonak eta pertsonentzat egiten dugu GSR, eta horrek egiten gaitu berezi.

#### Ihes egiteko, rutinatik ate- ratzeko, zer egiten duzu?

Mendian paseatu, irakurri, lagunekin elkartu...

#### Itsasoa ala mendia?

Itsasoa.

#### Zoriontsu izateko erreza- rik, bai?

Pertsonengan konfiantza izan, egiten duzunari zentzua bilatzea, norberaren baileak defendatu eta zailtasunetan aurrera egiteko aukera ikusi.

#### Besterik?

Aurretik esan bezala, profesionalki eta pertsonalki ere: “*Izan zirelako gara, eta garelako izango dira*”.

**Ander Etxeberria**

MONDRAGÓNeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



# GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (VII)

Ondoko lerroak *konpetentziari* buruzkoak dira. Espiritu kapitalista galdu da. Bai, espíritu capitalista. Aspaldi gertatu zen, gainera.

**E**ngungo kapitalismoak ez dauzka Max Weber-ek hasierako kapitalismoan, XVI eta XVII. mendeetan, identifikatu zituen ezaugariak. Soziología modernoaren aitzindarietako bat izan zen Max Weber-ek sistema horren sorrera aztertu zuen *Etika Protestantea eta Kapitalismoaren Espiritua* (1905) liburuaren. Bere esanetan, lehenengo enpresari gehienak protestanteak (kalbinistak, konkretuki) izan ziren. Zerk bultzatzen zituen arrakastara? Jaungoikoari zerbitzatzeko nahiak.

Simplifikatuz, Ekialdeko erlijioek kontenplazioari ematen badiote garrantzia, kristautasunean nolabaiteko tentsioa dago. Kristautasunean pertsonek salbazioa lor dezakete baldintza batzuk bete-

tzen baditzte: katolikoen kasuan, batik bat egintza onak egiteagatik; kalbinisten kasuan, arrakasta materiala lortzeagatik. Azken horri batu behar zaio mende haientan salbazioa itzelezko kezka zela eta apaizek izugarrizko influentzia zutela. Guztira, kalbinisten artean etika berria agertu zen: betehbar izaera zuen, batetik, gogor lan egiteak eta, bestetik, zuzentasunez bizitzeak.

Bekatu handiena denbora galtea zen. Adibidez, kirola egiten bazuten, ez zen gozamenerako, baizik eta errendimendu fisikoa gehitzeko. Ez zegoen denbora galterik; denbora dirua zen.

Etika horrek jokaera ekonomiko arrazionala sustatu zuen: zenbat eta aberastasun gehiago metatu, orduan eta ardura han-

diagoa izan behar zuten kapital hura erabiltzeko. Berriz inbertitzen zuten eta handiagoa zen gozoa etengabeko lanaren bidez ondasuna areagotzeo.

Bestalde, soiltasunez bizi ziren, handikeriatik urrun. Aberastasuna ez zuten baliatzen luxuzko biziota izateko.

Egoera bitxiak gertatu ziren (gaurko begiradaz ikusita). Salbazioa indibiduala izanik, pertsona bakoitzak bere kabuz lortu behar zuen arrakasta; kasu batzuetan aita dirudunak ez zien seme alabei herentzia utzi haien beren kabuz demostratzeko Jaungoikoaren begikoak zirela.

Aurrerago, mundu honetako aberastasunen erakargarritasunak hasierako espíritua menperatu zuen eta kapitalismoak hastapen hura ahaztu zuen.

Dena dela, eta Europako heggoaldean erlijio nagusia katolikoa bada ere, goian aipatutako jokaera batzuk presente daude orokorrean euskal gizartean: lanaren garrantzia (*ergela baino, larriagoa da inori alferra deitzea*) eta handikeriarik eza (nekez ikusten ditugu gure artean gama altuko kotxe eta ordulariak), esate baterako. —

**“Kristautasunean pertsonek salbazioa lor dezakete baldintza batzuk betetzen baditzte: katolikoen kasuan, batik bat egintza onak egiteagatik; kalbinisten kasuan, arrakasta materiala lortzeagatik”**



Mariu Artzamendi,  
recepcionista 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

**M**ariu 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, eskuzabaltasunean oinarrituta fruituak ematen dituen ekosistema

Leartibai Fundazioa 2022an sortu bazen ere, eskualdeko garapen ekonomikoa eta ekintzaileta bultzatzen urte asko daramatzate Lea Artibain. **GORKA ETXABE**

**L**ea Artibai Ikastetxeak bultzatuta ekintzaileta sustatzeko asmoz Azaro Fundazioa sortu zen 2001ean.

Markinako Udal, Lea Ibarreko Mankomunitatea, eta Okamikako industria poligonoa batu ziren ekimenera. Sasoi berean, eskualdeko beste sei udalerririk Garapen Alkartea osatu zuten eta haietan batera Landa Garapen Agentzia ere urte horietan guztietan lanean aritu da, eskualdearen eta bereziki lehenengo sektorearen bultzadan. Hiru erakundeak 2022ra arte aritu dira jardunean, Lea Artibaiko garapen ekonomikoaren sustapenean. Baziren, ordea, iritzi kritikoak. Hiru era-kundeek bat egin behar zutela pentsatzen zutenak, berizki eraginkortasunaren mesedetan. Eta halaxe egin zuten, 3-4 urteko prozesuaren ondoren bat egitea bideratzeko hautua hartu zuten.

## Lea Artibai Fundazioaren sorrera

Denak erakunde bakarrean batu, indartu eta 2022an Lea Artibai Fundazioa sortu zen. Garapen ekonomikoaren alde lanean diharduten guztiak batzen dituen fundazioa. Patronatuan daude 12 udal, kooperatiben mahaia (lehendakariak), Lea Artibai Ikastetxea, Leartiker Centro Teknologikoa, Landa Garapenerako Alkartea, Okamikako Industrialdea (Sprilur) eta baita langileak ere. Gaur egun fundazioak eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatzen du: ekintzaileta, industria, talentuaren gestioa, turismo eta merkataritza arloak eta landa garapena. “Denok elkarrekin eskualdeko garapen ekonomikoko plangintza estrategikoa osatu genuen 2022an. 2030era begira ari gara lanean eta bost proiektu trakto dira gaurko erronka nagusiak”, adierazi digu Ainhoa Arrizubietak, Fundazioaren zuzendaria.

## Egitasmo publiko-pribatua. Interkooperazio ariketa itzela

MONDRAGONen aterkiipean dauden era-kunde eta enpresaz harago, Lea Artibaiko eskualdean sortu den sarea interkooperazio publiko-pribatu ariketa itzela da. Eskualdeko kooperatibak erabat lerrotuta daude eskualdearen garapen ekonomiko eta sozialarekin. Fagor Arrasate, Cikautxo, Eika, Kide, Burdinola, Maier, Leartiker, Lea Artibai Ikastetxea eta LABORAL Kutxa erabat konprome-titua daude eskualdearen etorkizunarekin. Leartiker eta Lea Artibai Ikastetxea izan ezik, MONDRAGONeko gainerako kooperatibek, Kooperatiben mahaia osatu dute eta modu aktiboan ari dira lanean eskualdearen sus-tapen ekonomian. Eta haietan bateratua sustatzen ari dira udalak, lehenengo sektoreko ordezkariak eta Sprilur ere, erradiografia dotorea osatzu.



“Interkooperazioa funtsezkoa da, baina kooperatibismotik soilik ezin dugu ulertu. Udalekin, gainera-ko erakundeekin hartu-emanak, oparoak eta eman-korrik izan behar dira. Interkooperazioa ekosistema guztiaren oinarria da. Eskualdearen eragile publiko eta pribatu guztiak kontutan izanda, erakusten dugu interkooperazio eraginkorra egin dezakegula”, gaine-ratu du Ainhoa Arrizubietak.

## Etorkizuneko bost ardatz

Materialen modelizazio digitalaren arloan ikerkuntzatik sustatuta Leartiker eta Fundazioa ari dira sare bat era-tzen eskualdean enpresak sortzeko. Talentuaren arloan ere ari dira, eskualdean talentua sortu, fidelizatu eta erakartzeko. Hain justu ere, Fundazioa, kooperatiben mahaia eta ikastetxea ari dira arlo horretan. Arrantza sektorean ere Itsasoarekin lotutako negozio aktibitate berriak sortu nahi dituzte. Turismo jasangarriaren ar-loan ere ari dira, estrategia berriak definitzen, eta bos-garren ardatza azpiegiturak dira. Eskualdean dituzten azpiegiturak, enpresen lehiakortasunaren eta hazkun-derako muga direnak identifikatu dituzte. “Denok ari gara eskualdeko txapelaz. Eskualdearen ikuspegiaz ari gara lanean, eskuzabaltasun handiz garrantzitsuenak diren proiektuak identifikatzeko gai izan gara”, esan digu Arrizubietak.



## LEA ARTIBAI EKOSISTEMAREN GAURKO ARGAZKIA

- Eskualdeko kooperatibak:** 13,4 milioi euroko erosketa bolumena 2024an.
- IPDK: 3,5 milioi euro banatu dituzte azken urteotan.**
- Langile kopurua: 2.000 langiletik gora kooperatibetan.**
- Kooperatiba txikiekin ibertsio planetan laguntzeko 400 mila euro banatu ditu mahaieren sorreratik.**

Talantuaren sustapenean, Lea Artibain eta Busturialdean, 3.000 ikas-le eta 29 ikastetxerekin ari da lanean Fundazioa. “Gure eskualdeak etorkizun oparoa duela erakutsi nahi dugu. Hemen bada industria erakargarria, eta teknologia garatzeko aukera. Hori guztia erakutsi nahi diegu bi bailaretako ikasleei”.

25 urte beteko ditu Fundazioak 2026an eta 50 urte kooperatiba bezala ikastetxeak. Era berean, kooperatiba gehienek ere egin dituz-te mende erdi baino gehiago eta eredu kooperatiboaren osasuna oso ona da. Hala erakusten dute Markinan kokatuta dauden hiru erakundeen zenbakiek.

Leartiker Zentro Teknologikoak, Lea Artibai Ikastetxeak eta Lea Artibai Fundazioak 130 langile enplegatzen dituzte eta 12 milioi euroko negozio bolumena ekarri dute 2024an. Bereziki, hezkuntza, ikerkunta eta enpresa sustapenean.

## LEA ETA ARTIBAI IBAIEN BAILARAK GAUR

- Lea Artibai eskualdea:** 25.000 biztanle.
- Udalerrak:** 12. Ondarroa, Lekeitio eta Markina handienak.
- Bi ibai, Lea eta Artibai, Lekeitio eta Ondarroan itsasoratzen dira. Artibai industrialagoa da, Lean industria gutxiago eta zerbitzu zein turismo gehiago dago.**

## LEA-ARTIBAI ESKUALDEKO MONDRAGONEKO KOOPERATIBAK

- Fagor Arrasate (Etxebarria).**
- Cikautxo (Berriatua).**
- Kide (Berriatua).**
- Eika (Etxebarria).**
- Leartiker Zentro Teknologikoa (Markina-Xemein).**
- Lea Artibai Ikastetxea (Markina-Xemein).**
- LABORAL Kutxa (presentzia eskualdeko herri ezberdinetan).**
- Maier (Gernika). Ez da eskualdeko baina bai ekosistemaren kide.**



Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoak [MGET] bi aitorta garrantzitsu jaso ditu azken asteotan, Pablo Valle doktoretzako ikaslearen eta Erika Dominguez laborategiko teknikariaren eskuak.

**B**itetik, Pablo Valle mundu mailako Heidelberg Laureate Forum entzutetsuan parte hartzeko hautatua izan da. Nazioarteko 200 ikertzaile gazte soilik onartzen dituen topaketa honetan, Vallek informatica eta matematika arloko saridun handienekin (Turing, Fields edo Abel sariak) bizikidetza partekatu du astebetez. Sistema ziberfisikoen inguruan egiten ari den lanari esker lortu du txartela, esperientzia “ahaztezina” bizi.

Bestetik, Erika Dominguez laborategiko teknikariak III. Talgo Saria irabazi du, Emakumeak Lanbide Heziketan duen garrantziaren kategorian. Talgok 25.000 eurorekin saritu du eskoriaitzarraren ibilbidea, bere proiektu “abangardista” eta materialen karakterizazioan egiten duen lana goraiapatz. Sari honek emakumeek arlo teknikoetan duten rola eta genero-arrakalaren aurkako borroka azpimarratzen ditu.

Biek ala biek unibertsitateko ikerketa eta lan teknikoaren bikaintasuna erakutsi dute beren esparruetan. —



**Nekane Errasti**

Mondragon Goi Eskola Politeknikoko koordinatzaile akademikoa



## ERALDAKETARAKO INSPIRATU: ZTIM HARROBIAREN ALDEKO APUSTUA

Azkenaldian hainbat aldiz eskatu didate ZTIM, talentuaren eta emakumeen inguruan nire hausnarketak idatzi eta partekatzeko. Errepika hori ez da kasualitatea. Gizarte gisa eta proiektu kooperatibo gisa aurre egin behar diogun premia estrategiko handienetako bati erantzuten dio.

**E**uskadik industria-zutabe sendo baten gainean eraiki du bere ongizatea; izan ere, industriak gure BPGaren %23,3\* ordezkatzen du, Europako batez bestekoaren oso gainetik. Bainan ongizate-eredu honek mehatxu bikoitz bati egin behar dio aurre: demografikoa eta bokaziozkoa.

2040rako, Euskadik lan egiteko adinean dauden 7.000 gazte gutxiago izango ditu. Horri gehitu behar zaio ZTIM lanbideak ez direla erakargarriak, eta arrakala are handiagoa dela emakumeen artean: unibertsitatean gehiengoa izan arren, Ingeniaritzan %24,3\* baino ez dira.

Mondragon Unibertsitateko Eskola Politeknikoan errealityate horrek zuzenean eragiten digu. Egunero 3.000 pertsona inguru prestatzeko lan egiten dugu; datozentz urteetan erakundeen eraldaketaren buru izango diren pertsonak, hain zuzen. Ehuneko handi batek dagoeneko hasi du bidea, ikasketak eta lana uztartuz, gure programa dualari esker. Bainan, nola beteko dugu gure xedea talentuaren harrobia husten bada?

Ezin dugu jaiotza-tasan eragin, baina inspiratu eta bokazioak susta ditzakegu.

Horren erakusgarri da First Lego League Euskadi. FLL robotika-txapelketa bat baino askoz gehiago da; etorkizuna definituko duten gaitasun giltzarrien haztegia da: pentsamendu kritikoa, sormenta eta lankidetza, besteak beste. Ekimen horren bitartez, haur eta nerabeak zientzia eta teknologia mundua aldatzeko tresnak direla ohartzen dira.

Goi Eskola Politeknikoan irmoki sinesten dugu ekimen honetan, eta 2026an gure apustua indartuko dugu: Arrasateko gure egoitzaz gain, FLL Euskadi lehen aldiz gure Bilbao AsFabrik campusera eramango dugu.

Ekimen hau MONDRAGON ZTIM-Hub-ek, MONDRAGONen laguntzarekin sustatzen duen estrategia integral baten parte da. Horren bidez, errealityate industriala gazteengana hurbiltzen da, algoritmo, makina eta prozesu bakoitzaren atzean inpaktu soziala dagoela erakutsiz: energia garbia, mugikortasun jasangarria, bizi-kalitatea. Enpresek ateak irekitzea nahi dugu, gazteek egungo industria ikus dezaten: digitalizatua, berritzalea eta gizatiarra, estereotipo zaharretatik urrun.

Kontua ez da soilik lanpostuak betetzea; lehiakortasuna, berrikuntza eta gizarte-ongizatea bermatzea baizik.

**Gu hasi gara, eta zu? —**

\*EUSTAT, 2024

**“Kontua ez da soilik lanpostuak betetzea; lehiakortasuna, berrikuntza eta gizarte-ongizatea bermatzea baizik”**

# DIARIO DE UNA CICLISTA ANÓNIMA

Vino, gastronomía y ciclismo, un maridaje perfecto.

**H**oy (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.



**Rafa Pol**  
Economista y PMP\*



# UNA CANCIÓN DE MARILYN

Recientemente, Piero Cipollone, directorio 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.

**P**ersonalmente, 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.

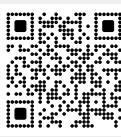
La próxima generación, viendo en la pantalla de su dispositivo electrónico un apunte en cuenta de sus euros digitales ¿Comprenderá el estribillo de esta canción y lo que fue realmente el dinero? —

\* 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.

**E**roski 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

**P**ara 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**

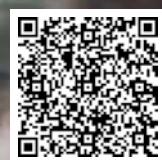
Por su parte Bruno Cendón, director de AR Architecture de Meta Reality Labs, puso el foco en los wearables (dispositivos como relojes, pulseras, anillos, gafas...) y su apuesta por “la computación que vestimos”, que en la próxima década tendrá una evolución absoluta del modo en que entendemos los dispositivos 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”.**



**MONDRAGON Foroa, kooperatibeko kideen begietatik.**

## **MONDRAGON en una palabra...**

Ilustrador Arditluzu 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 Arditluzu.**

### **Maider Biteri**

LagunAro  
Directora Gestión de Personas



**“Nire kooperatibara  
eramateko ideiak  
ikusi ditut”**

“Orain dela urtebete ezarritako plan estrategikoa gauzatzen ari dela ikustea pozgarria da. Hemen ikasitakoa baloratzen dut, LagunArora eraman ditzaketen tresnak eta esperientziak baitira, ezagutza da azken batean. Aberastasuna eta eskuzabaltasuna da MONDRAGON Foroa”.

### **Ainara Bermeosolo**

Maier  
Kontseilu Errektoareko kidea



**“Erronkak identifikatzen  
lagundu dit”**

“Eguneroakoan gure taldea eta empresa ondo ezagutzen ditugu baina MONDRAGON zer den, geureaz gain zer da goen azaleratzen da hemen. Maier-en Errektoare Kontseiluko kide moduan aholkuak neure egin ditut, datozen erronkak bistaratutu dizkidalako Foroak”.



### Idoia Peñacoba

Mondragon Unibertsitatea  
Idazkari nagusia



“**Lankidetzarako gune aproposa”**

“Interkooperazioaz asko hitz egin da adibideen bitartez eta gure identitatearen parte da. Bestalde, mahaieren bueltan ezagutzen ez nuen jendearekin berriketarako tartea izan dut eta horre sortzen da interkooperazioa. Gustatu zait ponentzietai aipatu den zerbaitei: berritzea ez dela planifikazioen bidez egiten bakarrik, askotan sortzen diren aukerei adi egotea ere badela; AMETS eta Dikar-Ternua horren adibide”.

### 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  
Zuzendarri nagusia



“**Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du”**

“Interesgarria da beste kooperatibak zein proiektutan dabiltzan murgilduta ikustea, eta MONDRAGONEZ harago dauden proiektuak ikusteak ere, ikuspegi zabalagoa ematen digu”. “MONDRAGON oso bizirik dago, daukaguna baloratu behar dugu, hemen indarra ikusten baita: proiektuak eta etorkizuna badugula. Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du”.

### 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**

MONDRAGONen  
Gestio Sozialeko zuzendaria



“

**Elkarrekin,  
hori da gakoa”**

“Elkar ikusi, elkarrekin gaiak partekatutu eta MONDRAGONen sentimendua azalean eramateko lekua da Foroa”.

**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**

MONDRAGONen Kongresuaren  
presidenteaa



“

**Harrotasuna eta ilusioa”**

“Harrotasuna eta ilusioa da MONDRAGON Foroa. Batetik, egiten du guna konpartitzeko harrotasuna, eta bestetik, izan garena izaten jarraitzeko ilusioa”.

**Javier Santiso**

Mundi Ventures  
CEO



“

**Hay que creérselo”**

“MONDRAGON es un descubrimiento total. Valoro 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**

MONDRAGONen  
Kontseilu Orokorraren presidenteaa



“

**Lanerako indarra  
eta gogoa dago”**

“MONDRAGON ondo dago. Proiektu asko dauzkagu eta ondo ari gara, erabakiak hartzen. Helduleku ona ari da izaten Politika Sozioenpresariala. Elkarlana eta ilusioa antzeman ditut MONDRAGONEko kooperatibetan, grina. Eta gainontzeko erakundeetan, kanpokoeitan, gurekiko aprezioko handia ikusi dut. MONDRAGONen neurria hor adierazten da, Euskal Herrian zein harago ere bai. Errespetu profesional handia digute, fidatzekoak garela dioskue. Laburtuz, barruan lanerako indarra eta gogoa dago, eta kanpoan aldiz, errespetua. Ilusioa pizten dit honek”.

**“Barruan  
lanerako  
indarra eta**

**gogoa dago, eta  
kanpoan aldiz,  
errespetua.  
Ilusioa pizten  
dit honek”**

**Pello Rodriguez**  
MONDRAGONen  
Kontseilu Orokorraren  
presidenteaa



MONDRAGON Foroa 2025, [tulankide.com-en](http://tulankide.com-en).



8.30

Hora de comienzo  
del evento



%40 euskaraz

## Foroa argazkitan



The audience is listening!



Dokumentazioa bikain



Quo vadis mundi?  
Santisoren ikuspuntua



Gonbidatu ugari



Mexiko ere presente

# 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



**E**n 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 encjen. 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 Mondragon 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 \***

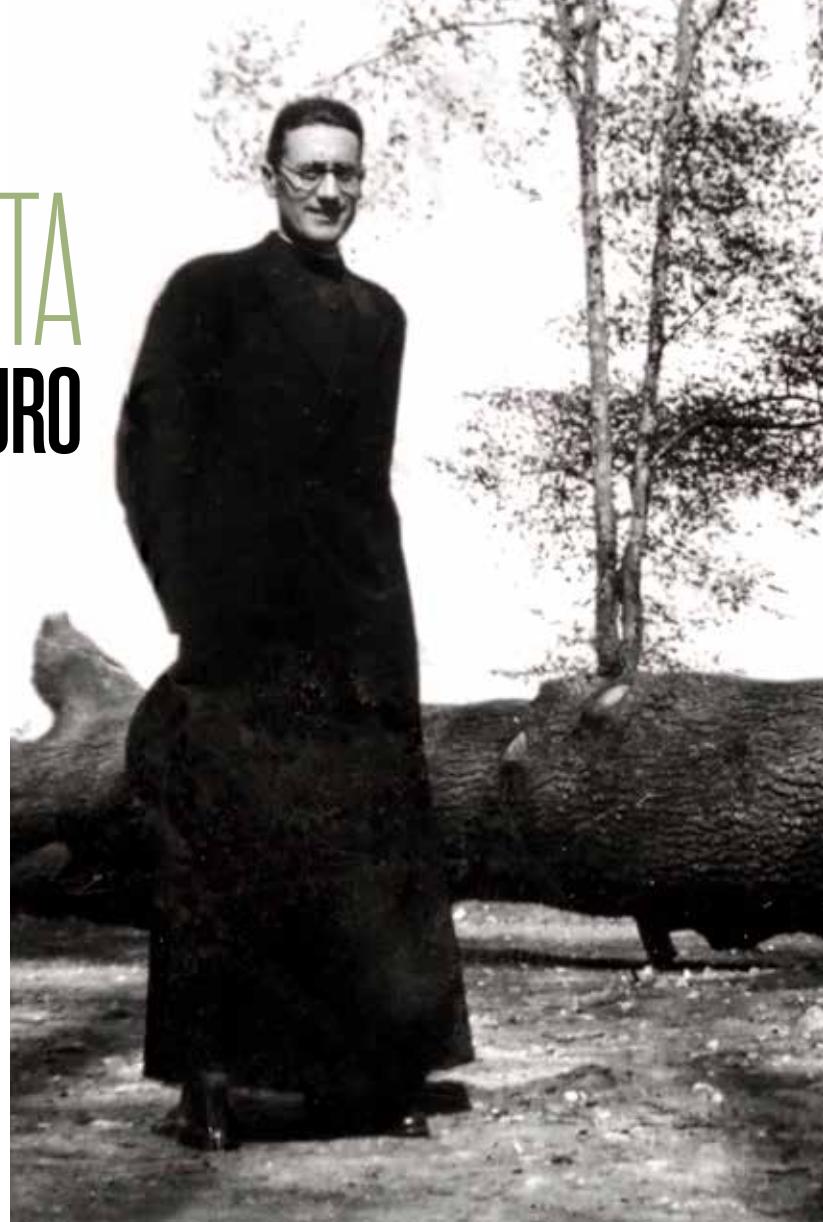
**A**rizmendarrieta nació en Bizkaia (Barinaga, Markina, 1915), estudió en el seminario de Vitoria-Gasteiz y llegó a Arrasate en 1941. Fue, ante todo, un sembrador de ideas y un hombre de acción, con una obstinada fe en el potencial transformador de las personas. Un líder, un visionario y un hombre pragmático. 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”**

**D**icen 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.

### **Describenos 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. —



## KOOPERATIBAGINTZAN ADITU DIPLOMA

# 18 urte kooperatibismoaren arnasgunea sendotzen



2025-2026 ikasturteko ikasleak.

**Hamazortzigarren edizioa abiatu berri du Kooperatibagintzan Aditu Diplomak, eta datuek argi uzten dute programaren osasuna: aurten 25 parte-hartzaile batu dira, azken urteetako kopururik altuena. Ibilbide luze honetan 380 lagunek baino gehiagok jaso dute formakuntza hau, kooperatiben proiektu sozio-empresariala indartzeko ezinbesteko erreferente bihurtuz.**

**Z**enbaki hutsetatik haratago doan arrakasta da Kooperatibagintzan Aditu Diplomarena. Aurten 18. ediziora iritsi da, eta guztira 380 partaide igaro dira bertatik urte hauetan guztietan. Aurtengo ikasturtea berezia da, azken edizioetako partaidezta altuena lortu baitu 25 ikaslerekin. Datu honek agerian uzten du kooperatibek oraindik ere bizirik duten premia bat: eguneroko zurrubilotik burua altxatu eta eredu kooperatiboaz hausnartzeko beharra.

Aritz Kanpandegi diplomaren koordinatzailearen hitzetan, horixe da arrakastaren gakoa: "Kooperatibetan zegoen behar batekin konektatu izana; kooperatibisten artean, kooperatibismoaz hausnartu eta eztabaidatzeko espazioa sortzea". Ez da soilik teoria jasotzea, baizik eta kooperatiben berrikuntzan eragiteko tresna praktikoak lantzea.

### Etengabeko egokitzapena oinarriari eutsiz

Kooperatibismoa ez da estatikoa, ezta Kooperatibagintzan Aditu Diploma ere. Urte hauetan zehar programa etengabe eguneratu da kooperatibismoan sortu diren erronka berriak txertatzeko. Gobernantza eredu berriak edota pertsonen erantzukizunean oinarritutako markoak dira horren adibide.

Hala ere, digitalizazioa eta jasangarritasuna bezalako olatu berrieik ere badute lekua. Kanpandegik azaldu duenez, erronka hauek zeharka eta zuzenean lantzen dira moduluetan: jasangarritasuna Gizarte Eraldaketa moduluan txertatzen da, eta digitalizazioaren inpaktuoa, aldiz, Gobernantza moduluan. Metodologia praktikoa da: "MONDRAGONeko kooperatibismoaren baitan —eta enpresa sare zabalagoan— esperientzia eta prakti-

ka aurreratuak identifikatzen ditugu eta Kooperatibagintzan Aditu Diplomara gonbidatzen ditugu, erronka hauen inguruan hausnarketa kolektiboa sustatzeko”.

### **Arnasgune bat eguneroakoan**

Parte-hartzaileen profilak askotarikoak dira, eta horrek aberastu egiten du taldearen dinamika. Kontseilu Errektoreko kideak, Kontseilu Sozialekoak, pertsonen kudeaketako profesionalak eta, neurri txikiagoan bada ere, zuzendaritza kideak elkartzen dira bertan. Guztiak batzen dituena? Kooperatibagintzan duten motibazioa.

Ikasle ohien balorazioak oso positiboak izan ohi dira. Askok “arnasa hartzeko” espazio gisa deskribatzen dute, kooperatibismoaren zentzuaz beste kide batzuekin hausnartzeko aukera paregabea baita. Aurreko edizioko ikasle batek honela laburbildu zuen esperientzia: “Eskertzeko da nola egiten dituzuen saioak dinamikoak, kasu praktikoak gehituz eta errealitatea zein den azalduz. Aukera egongo balitz, jende guztia animatuko nuke bertara”.

### **Teoriatik praktikara**

Formakuntzaren helburu nagusia kooperatibetan eragin zuzena izatea da. Horretarako, diplomaren bigarren fasean, partaideek proiektu praktiko bat garatu behar dute, euren kooperatibaren benetako beharretan oinarrituta. Prozesu horretan LANKI ikertegiko tutoreen bidelaguntza dute, eta proiektua kooperatiban bertan kontrastatzea ezinbesteko baldintza da.

Hauek dira azken edizioetan parte-hartzaileek beren kooperatibetan garatu dituzten proiektuen gaietako batzuk: Bazkidetza eta erantzukidetasuna; Gobernantza eta araudia; Kultura eta identitatea; Lidergoa eta pertsonak; Parte-hartza eta gizartea; IPDK eta gizarte eraldaketa.

**Kooperatibismoa ez da estatikoa, ezta Kooperatibagintzan Aditu Diploma ere. Urte hauetan zehar programa etengabe eguneratu da kooperatibismoan sortu diren erronka berriak txertatzeko. Gobernantza eredu berriak edota pertsonen erantzukizunean oinarritutako markoak dira horren adibide.**

### **Kooperatiba sare trinkoa**

Urte hauetan guzietan, kooperatibek konpromiso irmoa erakutsi dute Kooperatibagintzan Aditu Diplomarekiko eta badira kooperatibak modu jarraituan, urtero formazioan parte hartu dutenak. Gerora ere beste kooperatibak joan dira batzen eta, denoi esker, kooperatiba sare trinkoa ari da ehuntzen diploma honen bueltan, balioan jartzekoa kooperatibek hezkuntza kooperatiboarekiko erakusten duten konpromisoa.

“Oso pozgarria da guretzat”, dio Kanpandegik aurteno parte-hartzeari buruz; izan ere, beteranoak diren kooperatibez gain, lehen aldiz parte hartzen duten beste batzuk ere batu dira, sarea zabalduz eta Arrasateko esperientziaren aniztasuna islatuz. —



### **18. edizioko protagonistak**

Aurten inoiz baino anitzagoa da parte-hartzaileen jatorria. Ohikoak diren kooperatibez gain, lehen aldiz parte hartzen ari diren entitateetako kideak ere badaude. Hauek dira aurtengo edizioan ordezkaritza duten kooperatibak:

- 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.

**L**a 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

**A**caballo 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.



# “Talentua integratzeko euskarak dituen onurak eta balioak erakusteko garaia”

**Talentu berria gero eta anitzagoa da, eta are gehiago izango da etorkizunean. Ikasleen profila asko ari da aldatzen ikastetxe eta unibertsitateetan. Migrazio-olatu handia espero da hurrengo urteetan, batez ere Latinoameriketatik. Eta kooperatibak prestatzen hasi dira talentu berri horren laneratze-prozesuak modu egokian eta euskaratik egiteko.**

**G**ai hori ardatz hartuta egin da Euskararen Foroa azaroaren 20an, Otarolan, Korporazio Euskara Batzordeak antolatuta. Aretoa beteta zela, testuingurua hobeto ulertzeko ideia gakoak ezagutzen eman dira. Halaber, talentua euskaratik integratzen hasteko gida bat eta Soraluceko zein Fagor Taldeko esperientziak aurkeztu dira.

Ander Etxeberria MONDRAGONeko euskara-koordinatzaileak hasi du ekitaldia. Egoera berrira egokitzeko Euskararen Foroak azken urteetan egin duen lanketaren berri eman du: lantokian euskararen ezagutza eta erabilera bultzatzeko Aldahitz sistemako metodologikaz zabaltzea, hizkuntza-teknologiek eskaintzen dituzten aukerak aztertzea eta demografia-alorreko aldaketak nahiz euskaratik landu beharreko gakoak identifikatzea, bestek bestea. Aurtengo edizioarekin norabide berean beste pauso bat emango dela aurreratu du.

Jarraian, Soziolinguistika Klusterreko ikerlari Belen Uranga eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateko irakasle-ikertzaile Nekane Arratibel elkarritzetatu ditu Amaia Balda Emuneko koordinatzaile nagusiak. “Jatorrian gaztelania-hizkuntza ofiziala duten etorkinen integrazio soziolinguistikoa Gipuzkoan” ikerketa izan dute hizpide Urangak eta Baldak. Ikerketa horren egile Belen Urangak aurreratu duenez, migratzai-



leen erdia baino gehiago gaztelania-hiztuna izango da laster, eta beraien integrazio soziolinguistikoa hizkuntzen bizi-penei guztiz lotuta egongo da; alegia, “zenbat eta hobeto egin integrazio soziala, hobea izango da integrazio linguistikoa ere”. Gainean duenez, euskara-rekin eta bertoko komunitatearekin duten harremana eskolaren bidez garatzen dute, eta seme-alaben sozializazioari begira egiten zaie baliagarria euskara. Ondorio modura aipatu duenez, gizarte moduan ez ditugu erakusten euskarak dituen onurak. Era berean, enpresek euren erantzukizun sozialetik kudeatu behar dituzte hizkuntza- eta kultura-aniztasuna.

Nekane Arratibel Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateko irakasle-ikertzaileak hartu du ondoren hitza. Bere esanetan, ikasle-profil askotarikoak dituz-

te eta, ondorioz, garrantzitsua da estrategiak pertsonalizatzea. Hala esan du: “Ezin diegu gauza bera eskaini guztiei”. Horregatik, ikasleen ibilbidea profilen arabera pertsonalizatzea proposatu du. Halaber, hizkuntza-tutoretzaren eta euskal kultura transmititzearen garrantzia nabarmendu ditu. Amaitzeko, komunitateak duen indarra aipatuz, euskaran ardaztutako kulturartekotak sunaren begirada lantzeko eta komunitateak saretzeko gonbita egin du.

### **Enpresaratzeko gida eta Soraluceren eredua**

Abel Irizar MONDRAGONeko euskara-aholkulariak kooperatibetan talentua euskaratik enpresaratzeko gida aurkeztu du. Bere hitzetan, “bide-orri bat da, kooperatiba bakoitziari erronka hori lantzeko lagungarri izango zaiona eta bere testuingurura egokitu beharko dueña”. Horrez gain, erronkari modu positiboan heltzeko ideiak plazaratu ditu; horien artean, begirada arazoan barik soluzioan jartzea eta erronka honek lankidetza komunitarioa garatzeko eskainiko dituen aukerak baliatzea. Gaineratu duenez, erronka honen bitartez MONDRAGONek euskal gizarteari ekarpena egin liezaioke eta, horretarako, garrantzitsua izango da MONDRAGONek bere izaera kooperatibotik gai hau ondo lantzeko daukan abantaila baliatzea.

Iker Usabiaga Soraluceko eta Danobatgroupeko Gestio Sozialeko zuzendariak Soraluceko esperientzia ekarri du forora. Bere esanetan, kooperatibak behar duen talentua gero eta eskasagoa da gizartean eta, ondorioz, aurrerantzean beharko den talentuaren zati batek ez du euskara jakingo. Errealitate soziolinguistiko berri horren aurrean, Soralucen lantalde bat jarri dute martxan gaia lantzeko, Emunen aholkularitzapean, eta ekintza-plana adostu dute Gestio Sozialak, Lehendakaritzak eta Euskara Batzordeak. Ekintza-planaren oinarrian bi idea daude: “Batetik, euskarara gerturatzaren zaren momentutik izango dituzun onurak ikusaraztea, eta, bestetik, segmentazioa. Profil guztiak era berean tratatu izan ditugu orain arte, eta planteatzen duguna da pertsona bakoitzen egoeraren arabera moldatzea”. Zentzu horretan, bost profil identifikatu dituzte, profil bakoitzeko ezaugarriak aintzat hartuta tratatzeko: euskaraz badaki eta euskararekiko sentsibilizazioa badu; euskaraz badaki baina ez du euskararekiko loturarik; euskaraz ulertzen du; ez daki euskaraz baina sentsibilitatea

### **Garrantzitsua da MONDRAGONek bere izaera kooperatibotik gai hau ondo lantzeko daukan abantaila baliatzea.**

### **Talentua euskaratik integratzeko gakoak**

- Euskararen balioa erakutsi.
- Diskurtsoak egokitu.
- Pertsonalizazioa landu.
- Sozializazioa bultzatu.
- Komunitatearekin saretu.

izan dezake; eta ez daki euskaraz eta ez du euskararekiko inongo loturarik. Aurreratu duenez, 2026an einkinta-planaren probaldia abiaraziko dute.

### **Fagor Taldearen hausnarketa estrategikoa**

Fagor Taldeko Gestio Sozialeko arduradun Leire Okarantzaren arabera, “epealdi estrategiko honen baitan, Taldea osatzen duten kooperatibetako ordezkariek kezka bat azaleratu zuten: hainbat alorretan pertsona euskaldunak topatzeko zaitasunak aurreikusten hasiak ginen, eta merkatu-joera ikusirik, beharrezko sentitu genuen hausnarketa bat abiatzea. Zein da euskara-planek ematen diguten balio erantsia pertsonak erakarri eta fidelizatzeko? Nola lagunduko digu honek euskara-ren normalizazio-bidean aurrera egiten?”.

Galdera horiei erantzuteko entzute-fase bat abiatu zuten. Okarantzaren esanetan, “prozesu sakona izanda, eta erakarpen, hautapen eta fidelizatzeko faseetan zaindu beharreko ideia gako batzuk jaso ditugu”. Horien artean, lau azpimarratu ditu: “Batetik, gure marka agerian uzten duten foro desberdinatan euskararekiko dugun konpromisoa agerian utzi behar dugu. Bigarrenik, alor guztiak kudeatuko ditugun arren, mimo bereriz zainduko ditugu arnaspuneak eta eragin handiko lanpostuak. Hirugarrenik, prozesuaren parte diren eragile guztiak aktibazioa beharrezkoa izango da. Azkenik, Leire Okarantzak esan duenez, “bidea egitea dagokigu orain, eta begi kritikoa irekita mantentzea, hasierako galderen erantzun desiratutako horietara gerturatzen ari garen zintzoki ikusteko”.

Ekitaldiari amaiera emateko, Ander Etxeberriak MONDRAGONi begira pertsona asko daudela gogorarazi du. “Inork beharrik badu lanketa horiek egiteko, gu gara, euskarari dagokionez aurreratuenak gaudelako. Eta gainera, egin dezakegu”. Horregatik, elkarrengandik ikasiz bide horretan sakontzen jarraitzeko gonbita egin du. —



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”

**L**os 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

ABESLARIA ETA FAGOR ARRASATEKO LANGILEA

# “Nire ustez sormena beharrezkoa da bitzzarako, orokorrean. Kontzientekei landu behar den zerbaite da”

Nogen musika taldean abeslari moduan urteak egin ondoren, gaur Eider Saez bakarlari gisa ari da. Gainera, Fagor Arrasaten ari da lanean, komunikazio eta marketin arloan. Musikaz, komunikazio eta marketinaz, adimen artifizialaz... hitz egin dugu berarekin. **GORKA ETXABE**

**2** 023an *Loratzen EPa* argitartu zenuen. 2024an *Nola aldatu gara?* albuma. Zerbait adierazi nahi izan diezu zaleei?

Bakarkako ibilbide honetan izan duen eboluzioa irudikatzen dute bilanek. *Loratzen* argitaratu nuenean esperimentatu egin nahi nuen, ez nekiengaino soinu estilo jorratu nahi nuen eta prozesu polita izan zen ordurarte nengoan burbuilatik aterata eta nire burua bakarlari bezala deskubritzen joateko. Lehen esperientzia horren ondoren, askoz ere argiago nuen norekin lan egin nahi nuen, nola, eta zein emaitza lortu nahi nuen. *Nola aldatu gara?* diskoa hortik sortzen da, soinu helduagoa du, landuagoa, eta kontatzen dueña transformazio pertsonal hori da: zure burua eta barne mundua deskubritzen zoazen heinean sortzen diren gatazkak, kezkak, ilunak eta argiak kontatzen ditu diskoak, beti ere kutsu itxaropentsu batetik.

**Bakarlari gisa 2022an hasi zinen, Nogen taldea utzi ondoren. Nolakoak izan dira azken hiru urte horiek?**

2022an argitaratu nuen bakarkako lehen abestia eta orduan ilusioa belurrarekin nahasten zen: ezjakintasuna, zer esango ote duten taldea jarraitzen zutenek, industriako beste pertsona batzuk... Hiru urte beranduago, gaur egun beste leku guztiz desberdin batean nago: oso pozik nago hartutako erabakiarekin. Ibil-

bide benetan aberasgarria izaten ari da, bai pertsonalki zein profesionalki ere. Batzuetan gogorra eta erronka handiekin, baina orokorrean oso polita eta emankorra.

Pertsonalki zein profesionalki asko haztea eskatu dit ibilbide berri honek, nire beldurrekin parez pare topatzea eta hauek gainditzeko lanteketa egitea, eta erronka handia izan da momentu batzuetan, baina nire buruarenkonfiantza sendotzeko ere balio izan dit.

Bide honek opari zoragarriak eman dizkit: musikari gisa jende berri pila bat ezagutu dut, lan egiteko modu desberdinak, eta nire musika zabaltzeko aukera oso politak izan ditut. Azken disko honekin, adibidez, Bilbao BBK Live jaialdian jotzeko aukera izan dugu eta urtea Ilunben abesten amaituko dut Ura Bere Bidean Kantuz kontzertuan. Nire izena karteletan ikustea senttsazio polita da.

**Musika munduan txikitatik ari zara. Nondik datorkizu pasioa?**

Nire aitak baxua jotzen zuen talde batean eta txikitak bere kontzertuak ikustera joaten ginen amarekin. Nire

etxeen beti egon da disko edo biniloren bat jarrita, eta bidaietan ere autoan musika entzuten joaten gin. Musika eskolan apuntatu ninduten 6-7 urterekin eta ordutik beti egon naiz musikarekin erlazionatutako zerbaite egiten.

**Era berean marketin eta komunikazioaren arloan diharduzu profesional gisa, Fagor Arrasaten hain justu. Bi arloetan, musikan zein komunikazioan sormena faktore bereizgarria da.**

Bai. Nire ustez sormena beharrezkoa da bitzzarako, orokorrean. Eta kontzientekei landu behar den zerbaite da. Beste plano bat ematen dizu, arrazoimenetik harago, leku berriak topatu ditzakezu sormenaren bidez. Modu batera edo bestera, gure biziak aberasteko guztiok landu beharrako zerbaite iruditzen zait.

**Zure lanean eta musikan zerkerak kartzen zaitu gehien?**

Etengabe gauza berriak ikasteak. Lanean zorte handia daukat eta marketin ikuspegitik merkatu berrietara iristeko estrategia berriak probatzeko aukera daukagu askatasunez, beti

**“Adimen artifizialarekin ohartuko gara sormen gizatiarrak duen balioaz. Izan ere, gure sormenetik abiatutako proiektuak, abestiak, lanak... izango dira bereziak eta nabarmenduko dira beste guztien artetik”**

ere itzulkin bat badute, noski. Gaur egun tresna oso interesgarriak daude: lehen urteak behar ziren gauzak egiteko, orain digitalki inpaktuak askoz ere epe laburragoan lortu daitezke eta horrek lehiakortasuna ematen dio enpresari.

Musikan ere etengabe ikasteak, gauza berriak entzuteak, ekoizle eta musikari berriak ezagutzeak eta nola lan egiten duten ikusteak, abesti bat bukatzeko behar duen denbora eta dedikazioa emateak... asko betetzen nau.

#### **Lazkaotarra zara. Lazkaotik Arrasaterako bidean zer entzuten duzu?**

Goizetan normalean ezer ere ez. Isiltasuna behar izaten dut burua ordenatzea, eta goizeko lehen orduetan autoan bakarrik noanean horretarako denbora hartzen dut. Etxera bueltan jartzen dut musika gehienetan. Urtaro bakoitzeko playlist bat egiten dut normalean, hilabete horietan entzuten ditudan abestiekin edo deskubritzen noan musikarekin. Orain Rosaliaren *LUX* diskoa dabiliktu bueltaka.

#### **Kooperatibagintza ezagutzen ze-nuen?**

Bai.

#### **Zer da eredu kooperatibotik gehien seduzitzen zaituena?**

Fagor Arrasaten sartu aurretik, banituenean lagunak kooperatibetan la-nean eta beti azpimarratzen zuten batez ere arlo sozialean egiten duten ekarpena, pertsonen eta kolektiboen alde. Niretzat hori da aipagarriena eta esanguratsuena, gaur egungo gizartean horrelako konpromisoa ez baita oso ohikoa.

#### **Kooperatiba bat aukeratzekotan?**

Fagor Arrasate esan behar dut, bertan nabil lanean eta proiektu polita dela iruditzen zait, erronka interesgarriekin.

#### **Afizio bat.**

Irakurtzea.



#### **Liburu bat.**

*El ocho* - Katherine Neville.

#### **Pelikula bat.**

*Pulp Fiction*.

#### **Oroitzapen bat.**

Lehen aldiz abestera oholtza batera igo nintzenekoa. Orduko Eiderrek gaur egun ikusiko banindu ziurrenik askoz lasaiago egongo litzateke, baina bueno, dena da prozesu bat, ezta?

#### **Abeslari bat.**

Julian Casablancas (The Strokes).

#### **Azken galdera. Adimen Artifizialak sormen gaitasuna hautsiko ote du?**

Nire iritziz, adimen artifizialarekin ohartuko gara sormen gizatiarrak

duen balioaz. Izan ere, gure sormenetik abiatutako proiektuak, abestiak, lanak etab. izango dira bereziak eta nabarmenduko dira beste guztien artetik. Azken finean, tresna bat besterik ez da, gauzak errazago eta azkarrago egiten lagunduko diguna, baina ez dut uste gizaki baten sormen gaitasunak ordezkatuko dituenik, horrek izan behar baitu beti abiapuntua. Hala ere, arriskutsua iruditzen zait hau oso gaztetatik erabiltzea testuak sortzeko edo, adibidez, irakurtzea saihesteko. Pertsona bezala garatzeko, gaitasun kritikoak lantzea ezinbestekoa dela uste dut, eta oso garrantzitsua iruditzen zait geuk pentsatzen, irakurtzen eta sortzen jarraitza. —

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.

**E**n 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 urte kooperatibismoan eragiteko ikertzen

LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiaren 25. urteurrenenak kooperatibismoaren “aktibista, militante, ikerle, sustatzaile eta fededun” ugari batu zituen Aretxabaletan Mondragon Unibertsitateak duen campusean. **GORKA ETXABE**

deiEnearen areto berri eta dotorean egin zen ekitaldia. Bete ziren eserleku guztiak. Eta bete zen aretoa emozioz une ezberdinetan. Gonbidatuen artean ziren, besteak beste; Mondragon Unibertsitatearen errektore eta errektore ohiak. Javier Retegi eta Vicente Atxa. Eruko kooperatiboaren eta MONDRAGONen sinistun sutsuak: Javier Sotil, Mikel Lezamiz eta Mikel Uribetxeberria. Kooperatiben Kontseiluko presidente Patxi Olabarria; Lourdes Idoiaga, Arizmendiarrieta-ren Lagunak Elkartekoak; Ion Etxeberria, IKERLANeko zuzendaria, Jon Sarasua irakaslea, Xabier Egibar LABORAL Kutxaren zuzendari nagusia, Arantzazu-lab-eko zuzendari Naiara Goia, LANKIko kide guztiak, Mondragon Unibertsitateko Idoia Peñakoba. Askoren-tzat erreferente den Agustin Markaide; Javier Marcos, MONDRAGONeko komunikazio arduraduna; Nuria Agirre, LABORAL Kutxaren gestio sozialeko zuzendaria; Carlos Maza, LagunAroren zuzendari nagusia; Jo-xean Alustiza, Fagor Taldeko presidentea; MONDRAGONeko Ibon Antero, Arizmendi Ikastolako Nagore Iraola eta beste horrenbeste. Denak batu ziren gogo-tsua, “LANKIk merezi baitu”.

## Abentura kooperatiboa

Ane Zuazubiskar kazetari, irakasle eta aurkezle arrasatearrak aurkeztu zuen saioa, eta erregidore, koordinatzaile, zuzendari gisa Xabi Igua ere ikusi genuen, hasieran urduri, gero pozik. 17:30ak pasata eman zitzaison hasiera ekitaldiari, Ines Osinagaren doinuekin. 25 urte badira, noski direla. Aldatu da gizartea eta kooperatibismoa. Eta eraldaketa horren beste adibide bat izan zen Inesen eszenaratzea. Osinagaren musikaren bila-kaerak berak erakusten du zenbat aldatu diren gau-zak... kamarada!

Eta abentura kooperatibo horren emariaz aritu zi- ren ondoren Vicente Atxa eta Nagore Ipiña. “Egun be-rezia da gaurkoa. Arduraz eta errespetuz egingo diogu aurre. LANKI amets bat izan zen hemen zaudeten guz-tiontzat. Askoren-tzat, LANKI ikertegi bat baino gehia-go da. Gure nortasun kooperatiboaren ikertegia. MONDRAGON Korporazioarentzat oso importantea da eta Mondragon Unibertsitatearentzat klabea. Erakutsi du posible dela komunitatean jakintza sortzea”. Esaldi boro-bilak, zentzuz beterikoak, bihotzetik ateratzen direnak

entzun genituen. Esan daiteke doinu eta bolumen handiagoz, baina ez argiago.

Historian, sorreratik, kooperatibismoaren inguruan hausnartu beharra zegoela ikusi zuen LANKIk. Kooperatibismoaren sustraia, jatorria eta eredu modu zientifikoan aztertzeko erronkarekin abiatu ziren. Era berean, kooperatibismoaren dimentsio soziala aztertzea ere bada LANKIren ezauigarria. Hala, bi lerro horiek, zientifikoa eta dimentso ekonomikotik harago eramatea izan dira LANKIren faro nagusiak. Vicente Atxak adierazi zuen bezala, “kooperatibismoa ikertu, akademikoki hezi eta eraldatu egin daitekeela erakutsi digu LANKIk. Elkarrekin eta elkarlanean. LANKIk erakutsi du giza-zientzietan ikerketa egiteko elkarlana behar beharrezkoa dela. Jaktintza elkarlanean eraikitzen dela”.

### **Etorkizuna eraikitzeako gaitasuna ospatzeko ekitaldia**

LANKIko zuzendari Ainara Udaondok ere hartu zuen hitza. “Ez ditugu soilik 25 urte ospatzeko, etorkizuna eraikitzeako gaitasuna goraipatu nahi dugu. Garapen pertsonaletik kolektibora jauzia egiten lagundu digu LANKIk. Garapen kolektiboa birpentsatzeko leku bat da LANKI. Gogorarazten digu beste logika batzuk posible direla”, adierazi zuen Udaondok. Eskerrak eman nahi izan zizkien, “LANKI osatu eta osatzen duzuen guztioi eskerrak. Arizmendiarietak urteurrenetan esaten zuen esaldi bat berreskuratuko dut. Atzera begiratzen badugu izan dadila bakarrik indarra hartzeo. Aurrera, beti aurrera”.

Udaondok urteurrenenaren harira jasotako mezu eta maitasun keinuak ere gogora ekarri nahi izan zituen. “Maitasun adierazpen asko jaso ditugu. Sentimendu

## **“Ez ditugu soilik 25 urte ospatzeko, etorkizuna eraikitzeako gaitasuna goraipatu nahi dugu”**

ederra dugu. Aitortza ariketa bikaina izaten ari da eta 25 urte elkarrekin ospatzeko gogo izugarria dugu”. Ekitaldiak balio izan zuen aurrera begirajarraitzeko eta pilak kargatzeko. Eta etorkizunaz aritzeko, iraganaz ere jardun zen Ainara Udaondo. Zutabe ideologiko filosofikoez. “Kooperatibaren berezko sustraietan, esentzian, sakontzea zen sorrerako asmoa. Gaurko gizarteak bizi dituen paradigmen aurrean, Arizmendiarieta irakurtzetik abiatu ginen eta kooperatibagintzaren berezko ezaugarriak hauspotzea izan da gure lana. Ez dago eredu perfekturik, baina kooperatibagintza da guztien artean interesgarriena”.

### **LANKI, gaur**

17 pertsonak osatzen dute gaur egun LANKI. Eta guztiak bat egiten dute asmo nagusienarekin. “Kooperatibismoan eragiteko ikertzen jarraituko dugu”. Hala, 2007az geroztik Otañorarekin elkarlanean dihardute. Kooperatibagintza Aditu Tituluan 300 lagun baino gehiago pasa dira 18 ediziutan. “Hezkuntza Kooperatiboa modu erakargarrian egitea posible zela sinnisten genuen etauste dut erakutsi dugula. Intuizioak gorputzu dira. Asko dago egiteko eta lanean jarraituko dugu. Gure iker begirada eskainiz beste 25 urtez aurrera jarraitzeko. Eskerrak bidelagun guztie”, bukatu zuen LAN-KIko zuzendariak.

Interbentzio gehiago ere izan ziren, nola ez. Eta baita momentu hunkigarriak ere. LABORAL Kutxako zuzendari eta Mondragon Unibertsitateko presidente Xabier Egibar ere izan genuen tau-la gainean eta balioa eman zion LANKIren “25 urteko ibilbide oparoari”. Ondo antolatutako ekitaldietan ez da malkoz beteriko unerik falta izaten eta azaroaren amaierako hartzan zorion malkoak izan ziren, bai horixe. Javier Retegik aitortza jaso zuen. Mikel Uribetxeberria, bere biziaren, akademia eta zientzia lurreratzeko gai izan zen Igor Ortega LANKIko kidea-rekin batera. Eta bertaratutakoak pozik. Nola ez. Ekitaldi xumea, baina dotorea. Urteurrenak merezi zuen. LANKIk merezi du. —



Ainara Udaondok eta Javier Retegik ekitaldiko unerik hunkigarriena bizi eman zuten. LANKIk Retegiren lana eta konpromisoa aitortu zituenean.



LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiak 25 urte bete ditu aurten. Mende laurden honetan, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko institutu honek euskal kooperatibismoaren pultsua hartu du, ikerketa eta hezkuntza uztartuz. Ainara Udaondo zuzendariak atzera begirada egin du egindako bidea baloratzeko, baina batez ere, etorkizuneko erronkez eta nortasun kooperatiboaren garrantziaz aritu da.

## Ainara Udaondo

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIAREN ZUZENDARIA

**“Kooperatibismoa indartu beharra zegoela ikusi genuen duela 25 urte, eta norabide horretan egin dugu bidea”**

**H**ogeita bost urte bete ditu LANKI Ikertegiak. Atzera begiratuta, zein izan da mugarrirri nagusiena? Guretzat ere zaila izan da mugarriak zehaztea, gauza asko gertatu baitira. Baino sentsazio bat badugu: orain dela 25 urte hasi ginenean, kooperatibismoa indartu eta biziberritu beharra zegoela genion, batez ere nortasunari zegokionez. Orduan, gure iker-begirada eta hezkuntza-ahalegina horretara bideratu genituen. Gaur egun, 25 urte geroago, esan dezakegu testuinguruak asko aldatu dela.

### Zertan antzematen da aldaketa hori?

Hasieran, gizarte-eraldaketaz, identitateaz edo hezkuntza kooperatiboa hitz egitea arrotza egiten zen gure kooperatibetan. Gaur egun, ordea, ohiko gaiak bihurtu dira; kooperatibek onartzen dute gai horiek landu behar direla, eta gainera, lantzen ari dira. Esango nuke koo-

peratiba izaeraren birbaloratze eta loratze bat gertatu dela azken 25 urteetan, eta sentitzen dugu bide horretan bidelagun izan garela. Aldaketa onerako izan da, zalantzarak gabe.

### Zein izan da LANKIren ekarpena prozesu horretan?

Hasiera-hasieratik gure bi foko nagusiak ikerketa eta hezkuntza izan dira. Intuizio bat genuen: kooperatibismoaren ideia berritu beharra zegoela eta identitatea landu behar zela hezkuntza estrategien bidez. Gure ikerketa egiteko modua errealtitatetik oso gertu egon da beti, eragileekin batera. Uste dut gure kooperatibentzat klabe izan diren momentu batzuetan argia eman dugula ikerketaren bidez, eta gero hori hezkuntzaren bidez kooperatibetara itzuli dugula.

### Ikerketa eta hezkuntza aipatu dituzu. Bata bestea gabe ulertzten da gaur egun?

Biak dira beharrezkoak eta elkar elikatzen dute. Ikerketatik ezagutza sortzen dugu, eta hezkuntzaren bidez zabaldu. Bainan, aldi berean, hezkuntzak errealtitatearen ikuspegia oso doitu ematen digu. Kooperatibak zapaltzen ditugu, kooperatibistekin gaude, eta horrek izugarri elikatzen du gure ikerketa. Gurea ez da begirada akademiko hotz edo urruneko bat. Era giteko ikertzen dugu. Eta horretarako estrategia nagusi gisa hezkuntza darabilgu.

#### **Nola lortzen duzue ezagutza akademikoa eta kooperatiben praktikotasuna uztartzea?**

Erronka bat da, baina hori da gure indarguneetako bat, kooperatibak barrutik ezagutzen ditugula. Gure ereduaren argiak ezagutzen ditugu, baina baita ilunak ere, eta horri esker gure planteamenduak errealtatik oso gertu daude.

**Zeintzuk dira, gaur-gaurkoz, ikerketa-lerro nagusiak?**  
Gure langai nagusia kooperatibismoa da, eta bereziki euskal kooperatibismoa eta Arrasateko Esperientzia. Fokalizatuta egon gara alderdi kooperatiboak ikertzen: identitatea, gobernantza, erantzukizuna... Orain interkooperazioaren gaia ere jorratzen ari gara. Azken finean, gure kooperatiben errealtitatea aldatzen doan heinean, gure ikerketa begirada egokitzen joaten gara, baina beti ere euskal kooperatibagintzaren garapena, erronkak eta aukeretan argia ematera bideratuta.

#### **Eta zuen hezkuntza eskaintzari dagokionez zertan diharduzue?**

Batetik, gure kooperatibetan kapa ezberdinetara heltzeko proposamenak ditugu: baziak berriein dihar-dugu lanean, organoetako kideak formatzen ditugu, eta kooperatibetako kolektibo osoengana hiltzen diren prozesuak egiten ditugu. Adibidez, azken urtean Orklin egon gara eta baita LABORAL Kutxaren Zentzua prozesua laguntzen ere. Eta bestalde, Kooperatibagintzan Aditu Diploma daukagu, 18 edizio egin dira dagoeneko eta oso produktu ezaguna eta baloratua da gure kooperatibetan. Gure kooperatibei begirako estrategia Otarlarekin dugun elkarlan marko eman-korrean garatzen dugu. Bestetik, nazioartera begira ere zenbait eskaintza ditugu: Kooperatibismoan master ofiziala edo eta iraupen laburragoko online ikastaroak ere, gure esperientzia kooperatiboa bertatik ezagutzeko aukera eskaintzen dutenak.

#### **Mundu konplexu honetan, zein erronka nagusi ditu kooperatibagintzak?**

## **“Identitatea lantzeak enpresarialki ere indartsuago egiten gaitu”**

Mundua oso konplexua da eta erronkak askotarikoak dira. Batetik, erronka enpresarialak daude: etorkizuneko negozioak, errentagarritasuna... Bainan guk beti esan dugu horrekin batera, edo hori bezain garantzitsua dela, kooperatibaren identitatearekin lotutako gaiak lantzea.

Proiektu sozio-enpresarial solidoen nahi baditugu, gure balioetan sakondu behar dugu. Horrek berreizten gaitu beste ereduetatik. Eta gainera, identitatea lantzeak enpresarialki ere indartsuago egiten gaitu.

#### **Kanpora begira, nola ikusten da hemengo esperientzia?**

Batzuetan kanpotik begirada gozoagoa izaten da barruko baino. Barruan gaudenok tripak ezagutzen ditugu eta kritikoagoak gara. Kanpokoek batzueta idealizatu ere egiten dute. Gu saiatzen gara garena aurkezten: ez dago eredu idealik, baina baditugu intuizio eta praktika oso interesgarriak, munduan bakarrak direnak. Gure ekosistema kooperatiboa oso berezia da: hemen dugun kooperatiben kontzentrazio eta dibertsitate maila, industriak duen pisua, lan-elkartuko kooperatiba izaera, interkooperazioaren garapen maila altua edo lurrardearekiko dugun latura ez dira ohikoak.

#### **Hurrengo 25 urteetara begira, non ikusi nahiko zen-ruke LANKI?**

Zaila da hain epe luzera proiektatzea, baina gustatuko litzaidake sendoago egotea, bai maila akademikoan, bai eragile moduan. Gure bidea hezkuntzan ibertitzen jarraitzea da. Sirimiri moduko prozesuak dira: luzeak, baina beharrezkoak kooperatibismo kontzienteago eta eraldatzaleago bat eraikitzeko. Bide horretan bidelagun izaten jarraitu nahi dugu, taldea ilusioz beteta mantenduz eta belaunaldi berriak txertatuz. —

**“Ez dago eredu idealik,  
baina baditugu intuizio eta  
praktika oso interesgarriak,  
munduan bakarrak direnak”**



SECOND  
WORLD SUMMIT  
FOR SOCIAL  
DEVELOPMENT  
DOHA 2025



SECOND  
WORLD SUMMIT  
FOR SOCIAL  
DEVELOPMENT  
DOHA 2025

مؤتمر القمة  
العالمي الثاني  
للتربية الاجتماعية  
الدوحة 2025



## 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-Irieta 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

**L**a 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.**

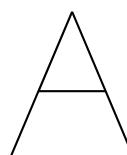




Iratxe Reparaz SORTZAILEA ETA ARTE ZUZENDARIA

## “Nire lana ez da gauza politak egitea bakarrik, hizkuntza bat sortzea baizik”

Iratxe Reparaz arte zuzendaria Durangoko Azokako 60. edizioko irudi eta spot-aren sortzailea da. Agentzia batean lanean hasi eta zinema zein musika arloetan ibili ondoren, Madrilera joan zen; bertan finkatu zuen bere ibilbidea publizitatearen esparruan. Bere esperientziaren artean, nabarmenzekoak dira Zetak taldearekin egindako proiektuak, bere ibilbideko mugarritzat hartzen dituenak. **UXUE MORALES**



**urten euskal kulturaren ekitaldi garrantzitsuenetako baten irudia eta spota sortu dituzu, Durangoko Azokarena, hain zuzen. Zer esan nahi du zuretzat edizio honetako irudia diseinatzeak?**

Amets bat. Niretzat betidanik izan da amets bat: betidanik eduki izan dut buruan Durangoko Azokarako iruditeria egitea. Bainaxez neki aukera hori noizbat iritsiko ote zitzaidan.

Arte zuzendari naizen heinean, Euskal Herrian dagoen kultura topagune handienarentzat diseinua egitea, mendi baten gailurrera iristea bezala zen. Proposamena jasotzea sorpresa izan zen niretzat, sorpresa oso ona eta polita, baina, aldi berean, ardura handia sentitu nuen.

Orain, lan eta esfortzu asko eskatzen duen publizitate agentzia batean nabil lanean, eta egun batzuk behar izan nituen nire eguneroko lana beste lan honekin uztartzeko gai izango nintzen hausnartzeko. Durangoko Azokako proiektuari nire esfortzu eta ilusio handiena eskaini nahi nizkion, eta horrek lan askoko hilabeteak zetozela esan nahi zuen. Hala ere, bai edo bai egin nahi nuen zerbait zen.

### Zer ideia edo emozio transmititu nahi izan dituzu?

Emozioak transmititu nahi izan ditut. Jendeak iruditegia ikustean, Durangoko Azoka kultura guztila mugitzen den lekua dela sentitu dezala; tendentziak galdu nahi ez baldin baditu egon behar den leku bat.

Kuriositatea sortzea ere nire helburuetako bat izan da, eta horregatik erabili nituen kolore biziak eta forma desberdinak. Gainera, eztabaidea eta elkarrizketa sortzea ere nahi izan dut, iruditeria Durangoko Azokaren inguruan hitz egiteko aitzakia izan zedin.

Oroigarria izatea ere beste helburuetako bat zen, eta jaso ditudan *feedback* en arabera, horrela izan dela esango nuke.

### Zer dago proiektu berdinerako diseinu ezberdinak sortzearen atzean?

Zerbait ezberdina egitea nahi genuen. Ez genekien zehazki zer edo nola, baina ez genuen nahi kartel bat egitea, besterik gabe. Unibertsio bat sortu nahi izan dugu, eta formatua bera ere apurtzailea izatea. Durangoko Azokak disziplina guztiak hartzen ditu; literatura, musika, antzerkia, ilustrazioa... forma eta kolore guztieta-

koak. Azokak diziplina infinituak dituen bezala, kartelak ere infinituak izateko ideia bururatu zitzagun.

Nik askotan esaten dut nire lana ez dela bakarrik gauza politak egitea, baizik eta hizkuntza bat sortzea. Hizkuntza batean, aditz eta hitz desberdinekin esaldi bat sortzen den bezala, diseinuan, formatu desberdinetako diseinuek kontzeptu bat sortzen dute.

### **Proiektu bat zerotik hasten zarenean, nolakoak izaten dira ematen dituzun lehen urratsak? Zerk lagunten dizu sormena pizten?**

Estilo ezberdinak daude, baina, nire kasuan, lehenik eta behin bezeroarekin elkarrizketa sakon bat edukitzearren aldekoa naiz. Oso garrantzitsua iruditzen zait bezeroak zer eta zergatik egin nahi duen jakitea, izan ere, proiektuaren esentziara iritsi arte ez naiz lanean hasten.

Betidanik gauzak ulertu nahi izatekoa izan naiz, eta txikitatik galdera pila bat egin izan ditut. Askotan esaten zidaten “baina zergatik galdetzen duzu hori? Gaur egun kuriositate hori bezeroetara eramatzen dut. Proiektuak guztiz ulertzten saiatzen naiz, eta behin ulertzten ditudala, errazagoa da lan egitea. Hortik aurrera, nire burua konexio ezberdinak egiten hasten da. Gero, bukaera bukaeran, ideiak politak izaten saiatzen naiz. Baina hori beti bukaeran.

### **Sortzaile eta arte-zuzendarí gisa egin duzun ibilbidea hainbat leku eta testuingurutak igaro da, Euskal Herriean dituzun sustrietatik hasi eta Madrilen izan duzun garapen profesionalera arte. Sektorean, ezberdintasun asko aurkitu dituzu Madril eta Euskal Herriaren artean?**

Sormen aldetik ez dago desberdintasunik; talentua leku guztieta dago. Hori bai, Madrilen, baliabide asko daude.

Bezeroak handiagoak dira, eta horrekin batera, proiektu handiak nola kudeatu ikasten ari naiz. Hemen dena dago zehaztuago, sektoreko lan-postuak definituago daude, ezin zara beste batzuen lanean sartu... Baina desberdintasun handiena errekurtoetan dagoela uste dut. Hala ere, sorkuntzarekiko anbizioa Euskal Herrian handiagoa dela esatera ausartuko nintzateke. Agian txikiagoak garen sentsazio horrek indarra emanen digu proiektuak aurrera eramateko.

### **Nola deskribatuko zenuke zure ibilbide profesionala sortzaile eta arte zuzendarí gisa? Nola deskribatuko zenuke arte zuzendarí gisa definitzen joateko egin duzun ibilbidea?**

Egia esan, unibertsitatetik atera nintzenean ez neki enzer zen arte zuzendarí bat. Hasieran publizitate agentzia batean egon nintzen lanean, baina gauza gehiago egin nahi nituela sentitzen nuen. Orduan, beste proiektu batzuetan lanean hasi nintzen, zineman eta musikan esaterako.

Zinema munduan, laburmetraien batean arte zuzendarí gisa lan egiteko kontaktatzen ninduten. Mundu horretan sartu nintzenean konturatu nintzen ez dela berdina arte zuzendaria izatea zineman edo publizitatean. Interesgarria iruditu zitzaidan arren, ni ez ninduen betetzen. Une hartan nire profila ez zen baterre arrunta musika taldeetan: arte zuzendarí bat ez zen ohikoa. Eta horrek ekonomikoki eustea zaitzen zuen, kontuan izanik askotan musikariak berak ere soldatua eskasekin bizi zirela. Eta bat-batean Ogilvy lanean hasteko aukera sortu zen, beti mirestu ditudan Berdin tasun Ministerioa edo Cruzcampo bezalako marken-tzat. Ez nuen zalantzak izan: jauzi egiteko unea zen..

Etorkizunean ez dakit non egongo naizen. baina orain momentuz publizitate agentzian nabil.

### **Zein esango zenuke dela zure ibilbidea gehien markatu duen proiektua?**

Niretzat, emozionalki zein pertsonalki, oso garrantzi-tsua izan dira Zetak taldearekin egin ditudan proiektu guztiak. Unibertsitatea bukatu eta berehala hasi nintzen proiektu honetan lanean, Zetak sortu zenean.

Gauza politak egiteaz gain, gauza berri asko deskubritu ditugula uste dut. Pello Reparaz musikaria izateaz gain, oso sortzailea da, eta gure helburua beti izan da gauza desberdinak egitea. Oso harro nago egin dugun guztiaz. Adibidez, *Aaztiyen* diskorekin lotuta egin dituen eta egingo dituen kontzertuetan unibertso bat sortu dugula uste dut.

### **Izan duzu zure ibilbidean mugarrirako edo une erabakigarriren bat, sormena ulertzeko eran?**

Konfinamendu garaiko proiektu bat aipatuko nuke: *Zetaken Zeinen ederra izango den* abestia. Momentu horretan jende guztia oso ezkor zegoen, eta Pellori guztiz kontrakoa egitea proposatu nion: zerbait positiboa egitea.

Abestia idatzi zuen eta bideoklipa jendeak bidali-tako bideo desberdinekin sortu genuen. Hau ere oso apurtzailea izan zen, momentu horretan Euskal Herrian inork egin ez zuen zerbait baitzen. *Tekla jo* genuela uste dut. Eta nire lana ere hori da, gizarteak momentu bakoitzean zer nahi edo behar duen aztertzea.

### **Une honetan, ba al duzu proiektu berririk esku artean?**

Oraindik Durangoko Azoka daukat buruan, eta gero atseden txiki bat hartuko dut. Egia da hainbat proiektu ditudala zabalik, baina oraindik ez daukat ezer zehatzik lotuta. Dena dela, beti ateratzen dira lanak, eta ni proiektu berrietara irekita nago.

Hori bai, agentziako lanez gain hasten ditudan proiektuak ondo aukeratzen saiatzen naiz. Gaur egun nahiago dut proiektu gutxi eta kalitatezkoak eduki, asko izan eta guztieta erdipurdi iristea baino. —

# 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

**L**os 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

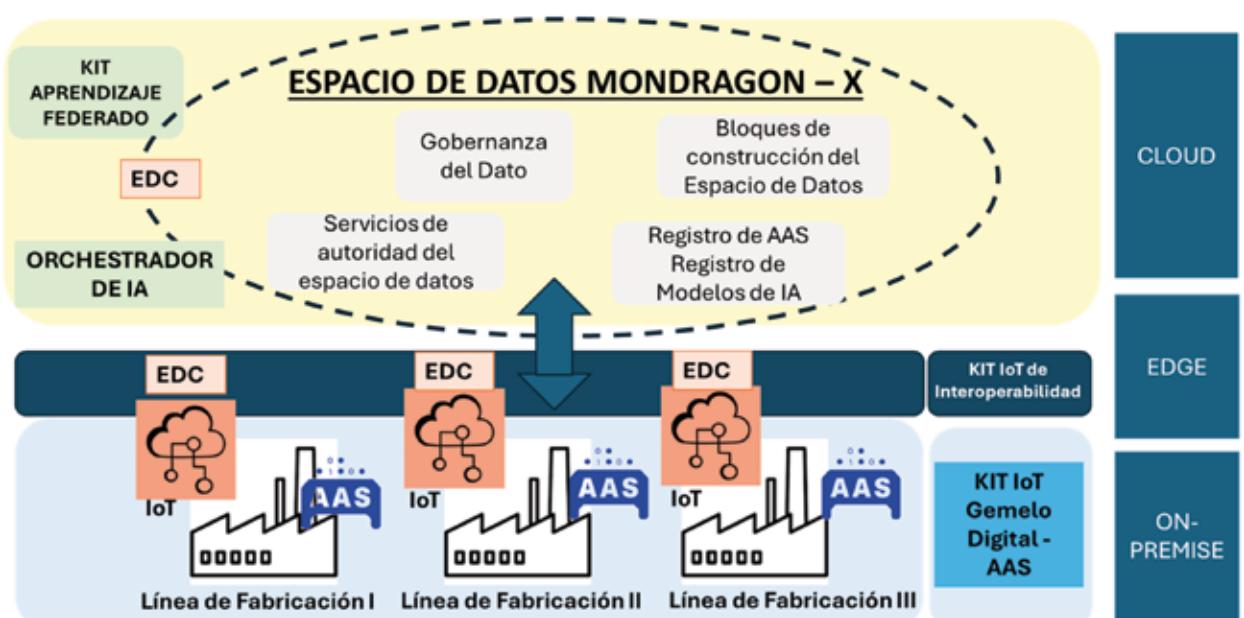
En este caso los espacios de datos federados se han aplicado a un entorno manufacturero. No obstante, la misma aproximación es válida para otros sectores como turismo, energía, alimentación, automoción, etc., con el objetivo de generar aplicaciones que no existen a día de hoy.

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



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



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).



# FAMILIARIZAZIOA

**Lur Gurrutxaga Balantzategi** Basabeazpi guneko irakaslea da lau urteko neska mutikoekin. **Miriam Urrutia Herrero**k Santa Teresa gunean dihardu bat eta bi urteko haurren gelan. Biak dira hezitzaileak Arizmendi Ikastolan. Biek ala biek esperientzia handia dute familiarizazio prozesuetan. Agian, gurasoek eta orohar gizartea, prozesu horri ez diote garrantzi gehiegi ematen, baina oso garrantzitsua da haurren heziketarako eta garapenerako. Familiarizazio prozesuaz hitz egiteko gerturatu gara haiengana, Arizmendi Ikastolako Basabeazpi gunera [Aretxabaleta]. **GORKA ETXABE**

**Z**er da familiarizazioa? Prozesu konplexua da. Familia, haurra eta hezitzaileen artean ematen dena. Haurrak bere etxetik ikastolara egiten duen prozesuan, bera da protagonista, baina familia eta hezitzaileak ere badira protagonista. Ez da soilik haurren egokitze bat espazio berrira, familiarizazioa askoz gehiago da. Familiarizazioa da haurra familiarekin soilik lotura afektiboak izatetik hezitzailearekin ere lotura segurua izatera igarotzen den aldia. Guztien arteko prozesu bateratu bat, non denek elkar ezagutzen duten eta elkarrekiko konfiantza eraikitzen duten.

## Zein da familiarizazio prozesuaren helburua?

Atxikimendua. Figura berriak sartzen dira haurren bizitzan, hezitzaileak eta gainerako ikaskideak eta horiekin guziekin atxikimendua lortu behar du. Proze-

suak baditu gorabeherak, ez da lineala, eta atzera pau-soak ere ematen dira, baina jasangarria izan behar da, banaketa modu ahalik eta naturalenean bizi behar da. Horrexegatik da garrantzitsua konfiantza eta segurtasun eskaintza haurrari. Konfiantzaren pedagogia-ren oinarria haurren konfiantza da. Hain justu ere, konfiantza horri eskerrak piztuko zaio esplorazio jokabidea, eta bere garapenerako ezinbesteko da jokabidea hori piztea.

## Askotan aipatzen duzue konfiantza.

Helburu nagusia da konfiantza —eta segurtasun-lotura bat sortzea haurren, familiaren eta hezitzailearen artean—. Haurra seguru eta konfiantzaz sentitzen denean bitxiago eta independenteago agertzen da. Familiatik beldurrik gabe banatzeko gai da, itzuliko direla jakinda. Mundura zabaltzeko eta bere autonomia garatzeko prestatzen ari da. Familiak ikastetxean eta



hezkuntza-taldean konfiantza izatea ere bilatzen da, komunikaziorako eta lankidetzarako oinarri sendoa sortuz.

#### **Zergatik da hain garrantzitsua familiarizazio prozesua ondo egitea?**

Garrantzitsua da atxikimendu seguria eraikitzea. Esploraziorako oinarri sendoa finkatzea garrantzitsua da. Haurra seguru sentitzen bada, konfiantzaz arakatu, ikasi eta erlazionatu ahal izango da. Gainera, prozesu horrek familiak eta hezitzaleak elkarri laguntzeko harremana eraikitzen laguntzen du. Haurrak etxetik ekartzen duen segurtasuna aldagai ezinbestekoa da, eta ikastolak eskaintzen duen segurtasuna ere gakoa da.

#### **Zeintzuk dira, hortaz, aldagai nagusiak?**

Asko dira. Espazioa da bat. Familiarizazio prozesuan espazioen eremuak mugatzea komeni da, eta ona izaten da espazio berdinak erabiltzea prozesu osoan zehar. Materialekin ere antzera, gustuko dutena ez diegu aldatuko. Askotan dinamikak errepikatzeak, errutinak sortzeak, ematen digu segurtasuna. Denborak ematen

**“Familiarizazioa oinarrizko prozesua da konfiantzaren pedagogian sakontzeko. Fase horretan haurra seguru eta erosoa sentitzea ezinbestekoa da bere garapenerako”**

duen iraunkortasunak ere garrantzi handia du, progresiboa izan behar du. Era berean, esku-hartzeak zerikusia du gure rolarekin, hezitzalearen rolarekin. Oso pertsonalizatutako prozesua da. Behaketa ezinbestekoa da. Haurrak nola jokatu, guk ere halaxe egin behar dugu.

#### **Nola egiten duzue? Zenbat irauten du?**

Erritmo ezberdinak daudela aipatu beharra dago, baina minimo bat beti dago. Bakoitzak bere prozesua bizi behar du. Fase ezberdinak ditu, baina familiarizazioa, kontestu ezberdinen aurrean egunero eman behar zaio tartea trantsizio momentuari. Prozesua pixkanaka eta modu pertsonalizatuan egiten da, denbora finkorik gabe. Haur bakoitzak bere erritmoa du eta normalean hiru fase izaten dira. Lehenengo fasean familiaiak gela barruan laguntzen dio haurrari (45-60 minutu egunean). Hala, haurra espazioa eta materialak aztertu eta hezitzalea ezagutzen hasiko da. Bigarren fasean familia ikusgai dago, baina leku finko batean mantentzen da. Haurra bere ekimenez hasten da urrunten eta itzultzen. Eta hirugarren fasean, familia gelatik irteten da. Haurra segurtasun handiagoz mugitzen da eta taldearen dinamikan integratzen hasten da (elikadura, jolas, loa, etab.). Prozesua zabaldu edo laburtu egiten da haurren beharren eta familiaren eta hezitzalearen artean partekatutako erabakien arabera.

#### **Berdina al da adin tarte guztieta?**

Adin tarte guztieta egiten da, bai, baina ez da berdina. Opor sasoi luzeen ondoren ere eman behar izaten da. Eta beti modu ezberdinetan planteatzen da.

#### **Nola bizi dute familiek?**

Familiekin urduritasunez bizi ohi dute une hori, askotan, luzaroko lehen banaketa izaten baita. Horregatik, garrantzitsua da ikastetxeak enpatiaz, komunikazioz eta laguntzaz akonpainamendua egitea, haurra ingurune seguruan dagoenaren ideia indartuz.

#### **Eta hezitzaleek?**

Hezitzaleentzat, erantzukizun eta sensibilitate handiko prozesua da. Haurraren gain zein familiarengan konfiantza sortu behar dute, espazioak, materialak... goxotasunarekin egin beharrekoa da. —



## ERALDAKETA SOZIALAREN ERAGINA AREAGOTUZ

Oro har, hauteman izan dugu azken urteetan eraldaketa sozialaren bultzadak indarra galdu duela kooperatibetan, bereziki gai horren biziaren eta inpaktuari dagokionez. Ikusi izan da gaia ez dela behar bezain garrantzitsua izan Organo Korporatiboen zein gure kooperatiben Kontseilu Errektoreen eta Zuzendaritza Kontseiluen helburu eta agendetan.

**IBON ANTERO INTXAUSTI** IRAUNKORTASUN ETA ERALDAKETA SOZIALAREN ARDURADUNA MONDRAGONEN

**P**olitika Sozioenpresarial berriak, hain zuzen, gai honi bultzada emateko erronka eta beharrria planteatzen ditu. Helburua da kooperatiben ekarpen sozialean zein zortzigarren printzipio kooperatiboaren biziaren aurrera egitea, proiektu eta eduki eguneratuak garatuz. Badira azken urteetan esparru hau dinamizatu, koordinatu eta indartu duten kooperatibak eta ekimenak. Horiek formula desberdinak bilatu dituzte IPDK (Irabazien Banaketa) laguntzei zentzu estrategikoagoa eman eta pertsonen implikazio handiagoa lortzeko.

Oraingoan, irismen handiagoa lortu nahi da, arreta eraldaketaren eraginean, partaidetzan eta zentzu zabala batean jarritz. Interkooperazioa alor sozialera ekarri nahi da, herri eta gizarte moduan ditugun erronkei era bateratuan erantzuteko. Ildo horretan, inklusioa da lehen urrats batean lantzen hasi garen esparrua.

Euskadik estatuko gizarte-adierazle onenetako batzuei eusten badie ere, pobrezia-, bazterkeria- eta ahul-tasun-egoerek egiturazko arazo izaten jarraitzen dute biztanleriaren zati handi batentzat. Eusko Jaurlaritzaren Pobreziari eta Gizarte Desberdintasunei buruzko Inkestaren (PGDI) arabera, 2023an AROPE tasa (pobrezia edo gizarte-bazterketa jasateko arriskuaren Europako adierazlea) %14,8an kokatu zen, eta 340.000 pertsonari baino gehiagori eragin zien. Aurreko urteekiko hobekuntza txikia izan bada ere, eragin berezia dute emakumeengan, gazteengan, langabeengan, migratzaileengan eta guraso bakarreko familiengan.

Inklusioa lantzeko lan-ildo berri honek, beraz, lehen mailako lehentasun bihurtzen du pobreziaaren, bazterkeriaren eta aldaketa demografikoaren erronkei batera heltzea, gizarte-kohesioa eta berdintasun soziala lortzeko bidean, arreta berezia jarritz migratzaileen-

gan. Horren adibide dira MONDRAGON Foroan, Impaktu Sozialaren Erronka estrategikoaren barruan, aipatu ziren hainbat proiektu:

- **Laneratzeko ibilbide integratua:** Trebakuntzatik enplegu-rako trantsizio eraginkorra bermatzen duten proiektuak. Jada zenbait kooperatibaren zuzenko lagunza eta implikazioa dute, hala nola Bihar, Ausolan, Eroski eta Fagor Taldea.
- **Ekintzaileta Soziala:** Enpre-sa-edo autoenplegu-proiektuak modu jasangarrian diseinatu, baliotatu eta martxan jartzeko behar diren ezagutzak, tresnak eta trebetasunak emateko prestakuntza-ekimenak. Gaztenpresa Fundazioaren eta KoopFabrika ekinmenaren laguntzarekin garatuak.
- **Eskola-porrotaren prebentzioa eta osasun mentala:** Eskola uxtearen prebentzioan aktiboki laguntzen duten jarduera zehatzak edo programak hezkuntza-arloan ezartzea, Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak eta LABORAL Kutxak lagunduta.
- **Kooperatiben sorrera eta sendotzea sustatzea:** Egoera ahulean dauden kolektiboetako pertsonen enplegarritasuna, lan-egonkortasuna eta gizarteratzea hobetzeko bide eraginkor gisa, Mondragon Unibertsitateko MTA ekimenetik sustatua.

Arrasateko Esperientzia Kooperativoaren giltzarri izan dira Lana eta Hezkuntza. Bi zutabe horietan oinarritzen dira ekimen hauek ere. Gizarteratzeko eta gizarte-kohesiorako interkooperaziora jauzia egitea da orain erronka, interkooperazioak eskaintzen duen erreplikagarritasuna eta eskalagarritasuna ahalbidetuz.

**Inklusioa lantzeko lan-ildo berri honek, beraz, lehen mailako lehentasun bihurtzen du pobreziaaren, bazterkeriaren eta aldaketa demografikoaren erronkei batera heltzea, gizarte-kohesioa eta berdintasun soziala lortzeko bidean, arreta berezia jarriz migratzaileengana.**



## 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)

- 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.
- Puré: trituramos la mezcla hasta que quede un puré fino.
- Tostado: tostamos los pistachos pelados (0,1 kg) trituramos y reservamos en un tupper.

#### Preparación del cordero y glaseado

- Cordero: marcamos el cordero (1,6 kg) en una sartén por un lado hasta que dore. Retiramos a una bandeja y reservamos.
- 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

- Hacer una lágrima de puré de calabaza en el centro del plato llano.
- Poner un trozo de cordero glaseado en el centro.
- Salsear por encima con la salsa de carne con miel.
- 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.



# Denbora-pasak

## Sopa de letras<sup>1</sup>

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

## Crucigrama<sup>2</sup>

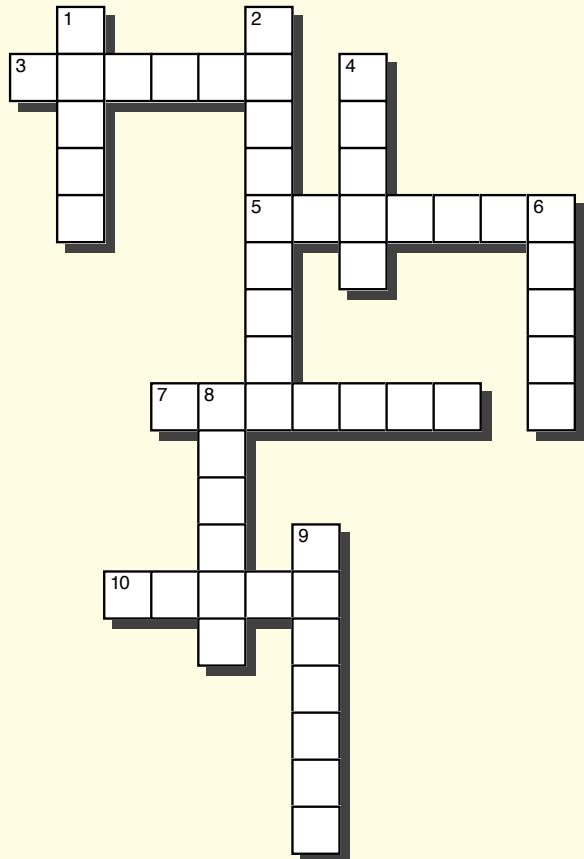
### HORIZONTALES

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

### VERTICALES

1. Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea.
2. Confederación de cooperativas de Euskadi.
4. Ubicada en Pamplona, fabrica llantas de aluminio.
6. Portal de compras que en 2026 celebra su 25 aniversario.
8. “Ayuda al \_\_\_\_\_” una de las prestaciones más valoradas en LagunAro.
9. 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. CARDI | 5. EUSKERA | 7. REPARAZ | 10. ASETT

2. crucigrama

LEGORRETA | OSINTXU | AZPETIA | ANTZUOLA | BERGARA | ERREZIL

1. sopa de letras

## 7 desberdintasun



## Parte hartu nahi?

FAGOR Naturfry 5,7L aire bidezko frijigailua zozketatuko dugu hieroglifikoa asmazten dute-nen artean.

Eskanea ezazu behean duzun QR kodea eta be-hin tulankide.com webgunean sartuta bertako galde-tegia bete.



### Hieroglifikoa

Euskarazko izena duen Gasteizko koopera-tiba, burdin eta aluminiozko galdaketa-industriarako moldeak eta tresneria diseina-tzen eta fabrikatzen dituena.



Cooperativa vitoriana, con nombre en euske-rra, dedicada al diseño y fabricación de mol-dees y utilajes para la industria de la fundi-ción de hierro y aluminio.

## ¿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](http://www.tulan-kide.com), completa el cuestionario.



*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.