

**ITSASO
ERRETOLAZA**
MUNDUKIDEREN
ZUZENDARIA

**"Zenbat eta agente
gehiago elkartu,
lan eraginkorragoa
egin dezakegu"**

Mirada cooperativa

Se cumplen 50 años del adiós de Arizmendiarieta. Su legado sigue vivo y sus ideas, de plena actualidad, son palancas para afrontar en clave cooperativa los retos de nuestro tiempo.

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

636. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 636 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



cooperativa

Se cumplen 50 años del adiós de Arizmendiarieta. Su legado sigue vivo y sus ideas, de plena actualidad, son palancas para afrontar en clave cooperativa los retos de nuestro tiempo.

Construir desde el legado

La nuestra es una Experiencia Cooperativa construida a base de propósito, valores, liderazgo, trabajo e ilusión. Con esa materia prima nacieron los proyectos concretos en forma de cooperativas y se alumbraron ideas de carácter estratégico en sectores como educación, finanzas, previsión social e innovación, entre otras. Desde entonces, ha habido un ejercicio de adaptación permanente a las circunstancias que ha posibilitado que la Experiencia haya cumplido 70 años.

Ese ejercicio de adaptación sigue su curso, con las dificultades que comporta en la actualidad. Pero siempre es más fácil hacerlo partiendo de un legado, de un punto de partida.

Arizmendiarieta y sus colaboradores, con su liderazgo y determinación lograron dinamizar a través de la empresa cooperativa un cambio en la sociedad. Aquel tren que ellos pusieron en marcha tiene hoy la responsabilidad de seguir avanzando en un mundo que transita a una velocidad de vértigo y que enfrenta unos retos (tecnológicos, ecológicos y sociales) de primera magnitud en un entorno geopolítico cargado de incertidumbre.

La pregunta que cabe hacerse es cuáles serán las claves para tener éxito en el futuro. Desde esta órbita cultural cooperativa a la que pertenecemos los ingredientes parecen claros. Por un lado, el protagonismo de las personas en los proyectos empresariales, con capacidad de decisión sobre su hoja de ruta. Por otro lado, negocios competitivos y sostenibles, condición *sine qua non* para sobrevivir en el mercado. Asimismo, coo-

operación con impacto, porque colaborar multiplica oportunidades y consecuentemente produce valor social y empresarial. Y, por último, distribución equitativa de la riqueza creada, que genera menor desigualdad y territorios cohesionados.

Esta *otra forma* de situarse ante los problemas es también parte del legado que hemos recibido de las generaciones anteriores, define nuestra identidad y nuestra manera de afrontar los desafíos. Toca seguir construyendo. —



Arizmendiarieta y los fundadores durante un acto de inauguración de una planta industrial, a principios de la década de los 70.

El ejercicio de adaptación permanente de la Experiencia sigue su curso, con las dificultades que ello comporta en la actualidad. Pero siempre es más fácil hacerlo partiendo de un legado, de un punto de partida.

TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Arizmendiarietak 1960ko irailean sortutako aldzikaria.

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

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

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

ERREDAKZIO KONTSEILUA **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, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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

■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Edurne Unzueta,
responsable de
Comunicación en Ikerlan

“La IA no sustituirá a los departamentos de comunicación, pero los va a transformar”.

44

ENTREVISTA

Enma Kieran, MLAkoop

“Aquí siempre hay planes, cenas, comidas, excursiones...”.

54

NIRE AUKERA

Oihana Zubillaga, Lana Domusa Teknik taldekoa

“Sekulako gozatua hartu dut garaipen honekin”.

60

ENTREVISTA

Sonia Rodríguez,
directora de Ternua

“Nuestro compromiso con la sostenibilidad no solo se mantiene, se refuerza”.

70

EUSKAL KULTURA

Aitor Arregi,
zinema zuzendaria

“Pelikula baten aurrean ume bat bezala jartzen naiz oraindik”.



28

AZALEAN

Aurrera beti!

Arizmendiarrjeta eta beren kolaboratzaileek abian jarri zuten Esperientziaren hazia etorkizunera proiektatzeko erantzukizuna daukate kooperatibisten belaunaldi berriek.

10

Itsaso Erretolaza
MUNDUKIDEREN ZUZENDARI BERRIA

“Lanaren bitartez gizartea eraldatu nahi dugu”

OPINIÓN

15 Ander Etxeberria
GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (eta VIII)

23 Igor Herrarte
KOOPERATIBA MUNDURA ZABALTZEN

26 Rafa Pol
TRANS~HUMANITY AT WORK

73 Ane Zuazubiskar
KORRIKA ETA PRESAKA



18

■ EMPRESA

42

REPORTAJE

MLAkoop

60 años construyendo soluciones para el talento.

46

LAN OSASUNA

Osasun mentala Europa mailan



74

ARIZMENDI IKASTOLA

Ethazi proiektua

Sabin Arriola: "Ikasle profil berriak hezteko eredu da Etazhi".

■ PLANETA

48

MUNDUKIDE

La colaboración entre el MST y Mundukide da sus frutos

52

ENTREVISTA

Nagore Peñalva, Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Zirkularren zuzendaria

"BasquESG nace para ayudar a las pymes a evaluar, mejorar y comunicar su sostenibilidad de forma sencilla y creíble".

67

ODS

Buena acogida en las cooperativas a la oferta formativa en sostenibilidad



74



62

■ KOOP

8

iCLIC!

MONDRAGON por la igualdad

Se avanza y hay voluntad decidida de dar nuevos pasos.

62

MONDRAGON PEOPLE

MONDRAGON Gazteak

Eredu kooperatiboa belaunaldi berriei helarazteko erronka berria.

64

ERREPORTAJEA

Jesus Mari Laka eta Zorione Beristain, Kideko erretiratu berriak

"KIDE familia bat izan da guretzat".



68

ERREPORTAJEA

Batzar Nagusien garaia

LagunArokoak jarriko du abiapuntua, martxoan; MONDRAGONeko Kongresuak itxiera, uztailan.

76

AISIALDIA

Korrika, kooperatibetan ere!

Euskararekiko konpromisoa berresteko aukera.

Compromiso con la igualdad

A photograph of four people (three men and one woman) in a meeting. They are standing around a table, looking at a whiteboard in the background. The whiteboard has various sticky notes and diagrams. The man on the left is wearing a dark jacket and glasses, holding a yellow sticky note. The woman next to him is wearing a white polka-dot shirt. The woman on the right is wearing a black turtleneck and a patterned skirt. The man on the far right is wearing a light-colored sweater. They are all smiling and engaged in the discussion.

La apuesta y el compromiso por la igualdad en MONDRAGON se traduce en la creación de entornos más equilibrados y, sobre todo, seguros para todas las personas. En este marco, destacan iniciativas como la red de *puntos refugio* de Eroski, destinada a ofrecer acogida ante la violencia de género y las agresiones al colectivo LGTBI+. Este espíritu se une al esfuerzo por visibilizar referentes femeninos en sectores estratégicos, impulsando las vocaciones STEM y el talento técnico a través de alianzas o testimonios de diferentes cooperativas.

Eroski y Garaia, por el talento femenino en la ciencia y tecnología

Eroski y el Parque Tecnológico Garaia han formalizado un acuerdo de colaboración con el objetivo de impulsar iniciativas en el ámbito de la ciencia y la tecnología. Esta colaboración busca fomentar las vocaciones técnicas y dar visibilidad al talento femenino en sectores clave para la innovación y el desarrollo futuro.



Almen ikastolako ikasleek Fagor Automation bisitatu dute Emakume Zientzialarien Egunean

Emakume eta Neska Zientzialarien Nazioarteko Egunaren harira, Arizmendi Ikastolako ikasle talde batek Fagor Automationen lana gertutik ezagutzeko aukera izan du. Eki-men honen helburua ZTIM bokazioak sustatzea eta gure ingurune industrialeko emakumezko erreferenteak ikusaraztea da.



Irene Yarza: "Lidergo postuak aldatzen doaz; geroz eta emakume gehiago daude"

Neska eta Emakume Zientzialarien Nazioarteko Egunaren harira, Ikerlaneko Sistema eta Software Txertatuen taldeko arduradun Irene Yartzak bere esperientzia partekatu du Goiena Telebistako *Berbagai* saioan.



Eroski activa un protocolo para que sus tiendas sean puntos refugio

Eroski ha puesto en marcha un protocolo de actuación en toda su red de tiendas para ofrecer refugio y protección ante la violencia de género y las agresiones al colectivo LGBTI+. A través de esta iniciativa, los establecimientos se convierten en espacios seguros donde el personal está formado para dar una respuesta inmediata y activar los recursos de ayuda necesarios, reforzando su compromiso con la seguridad y la diversidad en el entorno comunitario.



Edurne Palacio eta Nerea Nieto ikertzaileak: emakume teknologo eta talde-arduradunak, irratian beren ibilbideaz hizketan

Emakume eta Neska Zientzialarien Nazioarteko Eguna-ren baitan, Radio Euskadiko *Boulevard* eta Euskadi Irratiko *Baipasa* saioetan izan dira Edurne Palacio eta Nerea Nieto ikertzaileak bizipenak eta kezak partekatzen: emakume izatea zientzia eta teknologiaren munduan, #ZTIM bokazioak pizteko beharra, ikerketa-taldearen lidergoa... Hori eta gehiago izan dituzte hizpide.



Edurne Palacio
Boulevard saioan.



Nerea Nieto
Baipasa saioan

**Emakume eta Neska
Zientzialarien
egunaren baitan
MONDRAGONeko
kooperatibetan
diharduten ikerlarien
bizipenak EITB taldeko
irratietan entzun ziren.**

MONDRAGON POR LA IGUALDAD



La apuesta por la igualdad en MONDRAGON se consolida como un eje estratégico prioritario para los próximos años. A través de encuentros de reflexión y análisis que reúnen a más de un centenar de representantes de Consejos Rectores y equipos directivos, la Corporación subraya la importancia de las acciones desarrolladas y la necesidad de un impulso decidido desde los centros de decisión para transformar la cultura de las organizaciones hacia un modelo más equilibrado.



Compromiso y Política Socioempresarial

Leire Mugerza, presidenta del Congreso y Comisión Permanente de MONDRAGON, destacó que el compromiso por la igualdad viene refrendado por la Política Socioempresarial 2025-2028. Aunque esta mirada ha estado presente históricamente en ámbitos como la educación o el reparto de la riqueza, Mugerza señaló que las situaciones de desigualdad aún existen, lo que obliga a seguir renovando este enfoque para pasar del marco legal al acceso real y de las normas a la práctica efectiva a través de un liderazgo activo.

Diagnóstico del ámbito corporativo

Zigor Ezpeleta, director de Gestión Social, analizó la situación de la Corporación, señalando que existen áreas paritarias como Finanzas y Conocimiento, frente a la masculinización de la Industria y la feminización de la Distribución. Los datos muestran que las mujeres representan el 36% en los Consejos Rectores y un tercio en los de Dirección. Se destacó la amplia implementación de

Planes de Igualdad en las cooperativas, remarcando la ambición de MONDRAGON de llegar más allá de lo que dicte estrictamente la ley.

En la jornada se abordaron las barreras culturales y los límites inconscientes que dificultan el acceso de las mujeres a los espacios de decisión. Personas expertas como Sara Berbel y Octavio Salazar analizaron la desigualdad como una cuestión estructural de poder, defendiendo liderazgos basados en el poder compartido. Por su parte, las vicepresidencias de Eroski, Danobat-group y Laboral Kutxa señalaron retos como la captación de talento femenino en la industria, la corresponsabilidad en los cuidados y la necesidad de mantenerse alerta ante posibles corrientes negacionistas. —

Puedes ver la noticia completa,
el vídeo y las fotos de la
jornada en el siguiente QR



Itsaso Erretolatza

MUNDUKIDE FUNDAZIOAREN ZUZENDARIA

“Lehen emakumea naiz
Mundukideko zuzendari
gisa, baina terrenoan lanean
dihardutenen erdiak emakumeak
dira eta horrek izugarri poztu nau”

Itsaso Erretolatzak berrikuntza, nazioartekotzea eta hezkuntzan 30 urtetako lan esperientzia du eta azken urteotan Ederlan Taldeko Edertek kooperatiban aritu da Zerbitzu Teknologikoetako arduradun bezala. Arrasatearra, ingeniaria eta mendizalea. Itsasok 55 urte ditu eta bi semeren ama da. Urte honen hasieran heldu dio Mundukide Fundazioaren zuzendaritzari, 13 urtez gidaritzan egon den Josu Urrutiaren lekukoa hartuz. Mundukideren inguruan, kooperazio kooperatiboaren inguruan eta, oro har, munduaren gainean aritu gara Itsasorekin. **GORKA ETXABE**

Kontaguzu, nolakoa izan da zure iritsiera Mundukideren zuzendaritzara?

Iritsieran, harrera gozoa egin didate. Talde jatorra eta profesionala aurkitu dut. Aurreko zuzendaria joan ostean ere arduraz lan egin dute ni heldu eta kokatu artean.

Nolakoa izaten ari da aterrizajea?

Oso gustura nago hartutako erabakiarekin. Aldaketa handia izan da niretzat baina egunetik egunera gero eta gusturago nago. Proiektuak ezagutzen ari naiz, gertutik eta bertatik bertara, bidaiatzen eta taldearekin ere konfiantzazko eremuak sortzen. Oso pozik nago.

Zer inpresio lehen aste hauetan?

Brasilen, Mozambiken edo eta gainerako herrialdeetan ditugun taldeek sekulako lana egiten dute eta proiektu izugarriak kudeatzen dituzte. Dimentsio handiko proiektuak dira eta, poliki-poliki guztiak ezagutzera gerturatuko naiz. Proiektu arduradunekin elkartu eta bertatik bertara gure proiektuak ezagutu nahi ditut.

Erakundea ezagutzen bazenuen ere, seguru badirela proiektu ugari zuretzat ezezagunak izango direnak.

Ni Fagor Ederlanetik nator, eta Fagor Ederlaneko presidentea Mundukideko presidente ere izan zenez, Mozambikeko programaren berri banuen, Marrupan egin zeneko argazkia ere oroitzen dut. Era berean, nire ahizpak Gehikoop programan parte hartu zuen Arizmendi Ikastolaren ordezkari gisa eta Lurrik Gabekoen Mugimenduaren (MST) berri berak eman zidan. Egia esan, sakonean eta bertatik bertara ezagutzeak beste ikuspegi bat eskaintzen du.

Lehen emakumea zara Mundukideren zuzendaritzan, ezta?

Lehen emakumea naiz zuzendari gisa eta espero ez izatea azkena. Hori bai, lekuan bertan emakumeen presentzia %50ekoa dela ikusteak asko poztu nau. Arrasateko lantaldean eta boluntarioen artean ere emakume asko gara.

Iritsi berria zara eta oraindik orain dena ezagutzen ari bazara ere, orain artekoa nola doa? Ondorioren bat?

Halaxe da, bai. Zuk diozun moduan terrenoa ezagutzen hasia naiz. Brasilen egon berri naiz eta oso abegikor hartu naute lankideek eta MSTko kideek ere. Programako koordinatzaile bakoitzak nik kudeatzen dudana baino lan-talde handiagoak kudeatzen dituela ikusi dut. Zein lan baliotsua egiten duten neurtzeko bertatik ikusteak asko balio izan dit. Martxoan Mozambikera joango naiz eta maiatzean Ekuador eta Kolonbiako programetara bidaiatuko dut. Ikuspegi osatua eskainiko didate bidaia horiek.

Sorreratik Mondragonetik izan duzuen babesagatik, zer esango zenieke korporazioan diharduten kooperatibei?

Kooperatibei eskertza besterik ez diegu, haien IPDK (COFIP) elkartasun funtsetatik gureru bideratzen dituzten sosak arduraz inbertitzen ditugula esango nieke. Patronatua osatzen duten erakundearen artean, 12 kooperatibak dira. Nahi dutenean, parte hartu dezaketela Patronatuan zein bisita-bidaia batean. Guk transparentziaz lan egiten dugu, eta edozein zalantza argitzeko irekita gaudela badakite. Asanblea-Batzar Nagusietan edo eta Hitzaldi informatiboetan partekatzea proposatzen diegu.

Kooperatiben 10 printzipiotatik 3 dira oinarrian guk lantzeko ardura dauzkagunak: eraldaketa soziala, unibertsaltasuna eta lana. Gure balizko *balio erantsia* garapen ekonomikoa lanaren bidez sustatzea da.



MUNDUKIDE, gaurko errealitatetik etorkizunera begira

Hitz egin dezagun Mundukideren gaurko erronken inguruan. Zeintzuk dituzue esku artean?

Aurten erakunde gisa erronka dotorea dugu. Izan ere, ondorengo lau urteetarako plan estrategiko berria egitea dagokigu. Urte amaierarako espero dut hausnarke-ta eta bide orria definituta edukitzea.

Estrategia horretan identifikatuko dituzue zuen balio bereizgarriak. Zerk egiten du berezi Mundukide?

Herri pobretuetan lanaren bitartez gizartea eraldatzea da Mundukideren helburu nagusia. Bertakoekin batera

“Seguru nago tokian tokiko egoerak aztertuta eraldaketa sozialerako baliatu genezakeela kooperatibek munduan duten presentzia eta gure pertsonen konpromiso eta indarra”

garapen ekonomikoa sustatzea da egiten dakiguna, eta horretarako lan aukerak sortzen saiatzen gara, pertsonen bizi baldintzak hobetzeko. Ez ditugu eskolak erakitzen zein mediku zentroak muntatzen, zuzenean lanaren esparruan eragiten dugu, bertako biztanleek egiten duten lanari etekin handiago atera diezaioten.

Aldatzen ari da garapenaren kontzeptua azken urteotan edo bere horretan segitzen du?

Bai egia da kooperazioa aldatzen ari dela. Gogoan dut, 1990eko hamarkadan oso ezaguna egin zen esaldi bat. “Gutariko bakoitzak emango bagenu gure irabazien %0,7, munduko pobrezia amaituko da”. Hala errepikatzen zen, nonahi. Tamalez, urruti gaude kopuru horretatik. Eta estrategiak ere aldatzen ari dira, lankidetzeta eta kooperazio agentzietatik aipatzen digutena zera da, kolaborazio laguntzak indartu gura dituztela. Horrek esan nahi duena da enprekin eskutik joatea hobesten dutela.

Kooperatiben sarea sekulako babesa da zuentzat. Babesa, ardura, erantzukizuna... Dena batzen da kooperatiben sareari erantzuterako orduan.

Guk badugu ekosistema oso interesgarria, kooperatiba askoren babesa. Gainera, kooperatiba askok ere munduan zehar lantegiak dituzte. Seguru nago tokian tokiko egoerak aztertuta eraldaketa sozialerako baliatu genezakeela kooperatibek munduan duten presentzia eta gure pertsonen konpromisoa eta indarra.

Mundukide ezertaz ezagutzen ez duen bati, zer esango zenioke?

Mundukide ezertaz ezagutzen ez duen bati zera esango nioke, oraindik munduan badirela leku mordoska bat non egoera oso zaila den eta non oinarritzko baldintzak betetzen ez diren. Leku horietan dagoen giza sufrimendua galanta dela eta sarri ezusteko, ezegonkortasun eta gatazka gogorrenak bertan sortzen direla. Gure laguntza behar dutela eta Mundukide horretarako sortu zela orain 27 urte. Menpekotasunik sortuko ez duen laguntza, baina laguntza betiere. Bertan azpiegiturak eraiki ditzaten, hezkuntza eta osasun zerbitzuak hobeak izan ditzaten eta bizi baldintza duinagoak lortu.

Gazteei batipat esango nieke aukera paregabea dela esperientzia jaso eta pertsona bezala garatzeko.

Mundukide interkooperazio ariketa itzela dela esan daiteke?

Dudarik gabe. Mundukideren misioa ahalik eta onuradun gehiagorengana iritsi ahal izateko interkooperazio ariketa sendoa sustatzea da; kooperatiba, erakunde eta bakarkakoak koordinatu eta elkarlanean jarritz. Zenbat eta agente gehiago elkartu, lan eraginkorragoa egin dezakegu.

Mundua gaur

Konplexua, ulergaitza, aldaketa zientifiko, teknologiko eta sozial itzelak gertatzen ari dira. Azkarregi doa mundua. Zein ikuspegi duzu?

Mundua azkar doa hausnarketa handirik egin gabe. 2012an Txinatik itzuli nintze-nean esaten nuen gu lo gaudenean izugarri mugitzen ari zela mundua. Hau da, Itsaso Barean-Pazifikoko dago munduko komertzio handiena, eta gureta goa da haientzat eguna denean.

Bestalde, azken urteotan, adineko agintariak ditugu munduko herrialde aberatsenen buruan, euren zilborrari begira, euren burua salbatu nahian, ez-hilkortasuna edo boterea dute helburu, baina inondik ez atzetik datozenen etorkizuna.

Gizarte talka izugarriaren aurrean gaude. Eskuin muturrak ertzak agerian jarri ditu eta gazteak erakartzeko ahalmena erakutsi du. Honek ertzen arteko talka bortitzagoa ekarriko duen susmoa daukat.

Gaurkotasun handiko beste gai bat, etorkinek bizi duten egoera da. Zelan ikusten duzue Mundukidetik migrazioaren kontua?

Etorkinen gaia politikoa da, guk haien herrialdeetan egiten dugu lan bertakoekin batera lan aukerak sortzeko, nahi ez duen inor herrialdetik ihes egitera beharturik egon ez dadin.

Dena den, egia da, Mundukide sortu zenean baino herrialde gutxiago direla pobrezia-aren arrisku mugan daudenak. Nahiz herrialde askotan ezberdinkeriak eraginda, pertsona asko, batzuek bestekotik oso behera bizi diren. Oro har, jende mordoa atera da pobrezia larritik, *BAINA* -letra larri- oraindik mila miloi haur, emakume eta gizonek pairatzen dute pobrezia eta gu gara kontrako beste aldean gauden mila miloi aberatsenak. Fokua horietan jarri beharko genuke mundu justuago bat nahi badugu bederen.

“Herri pobretuetan lanaren bitartez gizartea eraldatzea da Mundukideren helburu nagusia. Bertakoekin batera garapen ekonomikoa sustatzea da egiten dakiguna, eta horretarako lan aukerak sortzen saiatzen gara, pertsonen bizi baldintzak hobetzeko”



ITSASO ERRETOLATZA, GERTUTIK

“Gauza berriak egitea gustatzen zait, normalean prest nago gauzak probatzeko”

Nolakoa da Itsaso Erretolatza?

Ingeniaria, euskalduna eta kooperatiboa naizela esango nuke. Pasioa jartzen diot egiten dudanari. Eta Mundukiden egunetik egunera gusturago sentitzen naiz, dagoen gizatasunagatik bereziki.

Zer zaletasun dituzu?

Mendia eta idaztea ditut oso gustuko. Kafearen bizioa daukat, eta zorionez, Mundukiden kafe ederra daukagu, Ekuadorrekoa normalean.

Eta kafeaz harago... esan daitekeen besterik?

Nahiak eta pasioak asko, bizitza disfrutatzea gustuko dudalako. Ez naiz atzera geratzen den horietakoa eta gauza berriak egitea gustatzen zait, normalean prest nago gauzak probatzeko.

Aitortu daitekeen pasiorik?

Mendia da nire pasioa, uda zein negu eta lan ostean ere egin izan dudana, baina lesio batekin nabil azken hilabeteotan eta tamalez ezin naiz momentuz mendira joan. Arrasate Udaltx mendia lasterketan egon nintzen, semeetako batek parte hartu baitzuen, eta izugarri gozatu nuen semea lasterketan ikusita.

Eskubaloian ere jokatzen dute eta gustatzen zait haien eskubaloia partiduetara joatea. Eta beste afiziotxo bat ere hartu dut azkenaldian, amarekin josten jardutea.

Beste zerbait erantsi nahiko bazenu...

Oso gustura nago Mundukiden, gero eta gusturago, eta horrek izugarri motibatzen nau etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Eta eskerrik asko kooperatibetako lagunei, haiei esker hamaika proiektu jarri ditzakegu-eta martxan. —

LEIRE MUGERZA RECIBE EL PREMIO ASPEGI 2026 A LA MEJOR DIRECTIVA DE GIPUZKOA

La Asociación de Mujeres Profesionales, Empresarias y Directivas de Gipuzkoa ha reconocido la trayectoria de la presidenta del Congreso de MONDRAGON en la 11ª edición de sus premios.

Bajo el lema *Aquí, cuentas. Hemen, bazara*, la undécima edición de los premios ASPEGI ha distinguido la trayectoria de Leire Mugerza Garate en la categoría de Directiva/Profesional. El certamen, que anualmente pone en valor el liderazgo de las mujeres en el tejido empresarial de Gipuzkoa, ha servido en esta ocasión para subrayar el papel de las mujeres en las estructuras de decisión de la economía social.

Ingeniera técnica industrial y máster en dirección de empresas cooperativas, Mugerza ostenta actualmente la presidencia del Congreso de MONDRAGON

y de su Comisión Permanente. Este cargo, que ocupa desde 2022, lo compagina con la presidencia del Consejo Rector de Eroski, responsabilidad que desempeña desde el año 2012. Su perfil profesional se ha consolidado dentro de MONDRAGON, con etapas previas de responsabilidad en la cooperativa industrial Eika y en el centro de formación Lea Artibai.

Este reconocimiento refuerza la visibilidad de las mujeres en puestos de máxima responsabilidad, afianzando la figura de Leire Mugerza como un referente destacado de la gestión y la economía social, tanto a nivel estatal como en el panorama internacional. —



Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (eta VIII)

Kooperatibetako bazkideei kooperatibista esaten diegu. Hala ere, eta aldi berean, artikulua serie honetan nabarmendu denez, ez da arraroa entzutea pertsona kooperatibista asko ez direla geratzen edo, beste modu batean esanda, espiritu kooperatiboa galdu dela.

Urte gutxi dela, munduko aldzikari ospetsuenetako batek MONDRAGONi buruzko artikulua bat idazteko asmoa agertu zigun. Kazetariak ez zuen azalpen erromantikorik eman nahi (MONDRAGONi buruzko kanpo bibliografian nahiko ohikoak direnak). Aste osoko programa diseinatu genuen berak eskatutako denetari-ko bilera eta bisitekin. Edonola ere, ez zen gustura geratu; zalan-tza zuen MONDRAGON ulertu-ko zuenik eta bertan behera utzi zuen bidaia. Udaberria zen. Urte amaieran, Gabonak zoriontzeko mezua bidali nionean, erantzun zidan MONDRAGON ezagutze-ko gogoia ez zuela galdu. Orduan, esan nion: “Ohiko artikulua bat idatzi beharrean, zeinetan kooperatibistak aparteko pertsonak bezala agertzen baitiren, kooperatiba pertsona normalek egingadako beste mota bateko enpresa bat bezala azaldu ahal duzu”. Eta gehitu nion: “Programan gehituko dugu ostiral arratsaldean nire kuadrillara batuko zarela poteatzera; eta, hotelera bueltatzean, galdetzen badizugu lagunen artean zein den kooperatiba bateko bazkide eta zein ez, ez zara gai izango asmatzeko, denok pertso-

na normalak baikara”. Handik gutxira, bere erantzuna etorri zen: “Joango naiz”.

Ez zen gai izan MONDRAGONeko kooperatibetan nork lan egiten duen identifikatzeko. MONDRAGONeko kooperatiben historiako beste edozein unetan erreportajea egin izan balu ere, hiru rogeiko hamarkadan edo laurogeita hamarrekotan izan, ez litza-teke gai izango diferentziatzeko.

Kooperatibistak ez dira, ez kooperatibistekin alderatuz, moraliki hobeak. Hobeagoa dena kooperatiba bera da. MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboak erakusten du bertutea modeloan bertan dagoela. Nolabait esateko, hasierako fundatzaileek eta Arizmendiarrietak zituzten baloreak egituren *haragitu* zituzten. Horrela, adibidez, bazkide berria onartzen denean, arauak

jarraituz, langile horrek boto bat izango du batzar nagusian; aldi berean, arauak jarraituz, langile horren ordainsaria 1 eta 6 artean zedarrituta egongo da; edo kooperatiba bat erortzen bada, arauak jarraituz, bazkideei lekua bilatzen zaie beste kooperatiba batzuetan. Ez da eztabaidatu behar. Arauak dira.

Berrogeita hamargarren hamarkadaren erdi aldera, Arizmendiarrietak eta aitzindari haiek enpresa mota berria asmatu zuten, beste enpresa eredu batzuetan oinarrituta; pertsonak garrantzitsuagoak diren eta gizartean eragin positiboagoa duen enpresa-mota. Kooperatiba izena hartu zuen. Eta egitura hori, kooperatiba, kooperatibistak sortzen joan da, bizikletan ibiltzean txirrindulari bihurtzen garen modu berean. —

“MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboak erakusten du bertutea modeloan bertan dagoela. Nolabait esateko, hasierako fundatzaileek eta Arizmendiarrietak zituzten baloreak egituren *haragitu* zituzten”



Representantes de MONDRAGON, Danobatgroup, Danobat, Ideko, Diputación Foral de Gipuzkoa y Gobierno Vasco en el acto de presentación del proyecto Roboost, el pasado 26 de febrero, en la planta de Danobat en Elgoibar (Gipuzkoa).

Una mirada al futuro

En este caso, al futuro de la robótica industrial. Y a tenor de cómo miran al *dBOT* (así lo han bautizado), las autoridades presentes, se ven caras que combinan gestos de orgullo, admiración y satisfacción al oír las explicaciones de los anfitriones. No hace falta ser un experto en la materia para darse cuenta de que estamos ante una máquina espectacular, un artefacto robusto, preciso, tecnológico y vanguardista, que es una de las grandes apuestas de futuro de Danobatgroup. Una imagen vale más que mil palabras, se dice. Ésta desde luego. Y el fotógrafo del fondo, con su trípode, también se ha percatado y está a punto de hacer ¡clic! para inmortalizarla.

Danobat, referente internacional en robots industriales del futuro





Edurne Unzueta,
responsable de Comunicación en Ikerlan

EL ARTE DE COMUNICAR LO COMPLEJO DE FORMA SENCILLA

A las cooperativas nos avala el trabajo bien hecho, pero históricamente nos enfrentamos a un reto común: nos cuesta hablar de lo que hacemos y hacernos valer frente al exterior. Sin embargo, comunicar es, por encima de todo, transmitir. Y cuando esa labor implica acercar la investigación tecnológica a la sociedad, se convierte en el arte de comunicar lo complejo de forma sencilla. Así, la comunicación se erige como uno de los pilares fundamentales de nuestro modelo: no sólo como una herramienta estratégica e indispensable para posicionarnos en el mercado, sino también como motor de cohesión interna.

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

En el centro tecnológico Ikerlan tienen esta premisa muy clara. Entienden que la comunicación es la clave para construir una identidad sólida y atractiva, generar confianza y alinear a todos los públicos con los objetivos de la organización. Detrás de esta maquinaria hay profesionales que viven esta labor con una pasión inusual. Una de estas personas es Edurne Unzueta Madariaga (Arrasate, 45 años), actual responsable de comunicación de la cooperativa. Tras formarse en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Navarra y acumular casi dos décadas de experiencia, Edurne llegó a Ikerlan en 2022 para liderar un área que no conoce la monotonía.

El día a día en el departamento de Comunicación de un centro tecnológico es dinámico y no deja margen para el aburrimiento. Edurne, quien se considera una persona metódica, confiesa que a menudo tiene que “buscar el orden dentro del desorden” para reorganizar constantemente lo planificado frente a los imprevistos.

Pero el verdadero reto diario va más allá de la agenda: consiste en explicar a la sociedad el complejo trabajo de investigación que realizan. “Nuestra labor consiste en descubrir la esencia de cada proyecto de investigación, entender el reto que aborda y el valor que aporta a la sociedad, para transformarlo en un mensaje claro, comprensible y capaz de conectar con las personas. Para comunicar de forma sencilla lo complejo, el uso de ejemplos y metáforas es un recurso muy eficaz”.

En su búsqueda de *noticias*, Edurne mantiene un contacto estrecho y cotidiano con el equipo de investigadores de Ikerlan. A veces es el área de comunicación quien sale a la caza de contenidos noticiables; otras, son las áreas tecnológicas quienes se acercan con la necesidad de contar lo que hacen. En una sociedad saturada de información, la clave está en analizar qué hechos o proyectos pueden ser noticiables teniendo en cuenta criterios como la actualidad, el interés público o la fase de implantación del proyecto para decidir qué llevar a primera línea. La clave, según Edurne, está en “encontrar ese anzuelo que despierta la curiosidad y empuje al público receptor a seguir informándose más allá del titular”.

Atracción de talento e Inteligencia Artificial

El hilo invisible de la comunicación interna está directamente conectado con el escaparate exterior. Para Ikerlan, la comunicación es vital en la atracción de talento. No es casualidad que la dirección de Personas y Comunicación recaiga sobre la misma figura. Esta integración facilita que los mensajes que se proyectan hacia fuera sean coherentes con la experiencia real de quienes ya forman parte de la organización, reforzando así la credibilidad y la confianza.

Al dirigirse a las futuras incorporaciones, Edurne tiene claro que cómo se cuenta es incluso más importante

La comunicación interna: el hilo invisible

Si hay algo que diferencia a las cooperativas de otro tipo de empresas es el peso de su comunicación interna. La evolución mensual, los datos relevantes y los planes estratégicos se comparten de forma transparente y organizada. Sin embargo, la comunicación interna va más allá y Edurne hace una autocrítica constructiva que pone en valor el avance de la comunicación en su integridad. La comunicación interna no ha evolucionado al mismo ritmo que la externa y en los últimos años la comunicación interna ha pasado de ser operativa a ser estratégica.

En palabras de la propia Edurne, la comunicación interna es “un hilo fino, muchas veces invisible, que conecta a las personas con la empresa”.

que el qué se cuenta. Es fundamental adaptar el lenguaje, el formato y el canal poniéndose “las gafas del talento”.

En este entorno de innovación, las nuevas tecnologías juegan a favor. Edurne no ve a la Inteligencia Artificial (IA) como una amenaza, sino como una aliada estratégica. Ikerlan apuesta por ser un referente en IA y no solo en proyectos de IA que desarrolla para sus clientes, sino en su uso interno, impulsándola de forma segura para ganar eficiencia y mantener un alto nivel de autoexigencia.

“La inteligencia artificial no va a sustituir a los departamentos de comunicación, pero sí los va a transformar profundamente en funciones, perfiles y forma de trabajar. El cambio es comparable al que supuso la digitalización, aunque más rápido y transversal”, señala Edurne.

Pasión, equipo y desconexión

Para liderar este barco, Edurne sostiene que quien asume la responsabilidad de comunicación debe tener visión a medio-largo plazo, equilibrar la exigencia con la flexibilidad y, sobre todo, saber transmitir ilusión al equipo para sacar lo mejor de cada integrante. Precisamente, ver a su equipo con motivación y creciendo profesionalmente es lo que le genera mayor satisfacción.

Pero incluso las mentes más planificadoras necesitan apagar las pantallas y apagar la mente. Para Edurne, la fórmula es sencilla: el monte, la familia y las amistades. “Sentirme una con la naturaleza me aporta muchísimo. En la montaña encuentro la calma y una energía difícil de explicar”, confiesa, recordando que, para que fluyan las ideas y la creatividad que exige su profesión, a veces, pensar mejor consiste precisamente en detenerse y escuchar. —



Oihana García

ABOGADA Y COORDINADORA DEL ÁMBITO COOPERATIVO
DE LKS NEXT LEGAL

“El reglamento de la Ley es necesario para desarrollar nuevos conceptos de la ley de 2019 y para desarrollar y aclarar las novedades que introdujo aquella”

El pasado viernes 12 de diciembre, se publicó en el Boletín Oficial del País Vasco el Decreto 227/2025, de 25 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi (en adelante, el “Reglamento”). Este desarrollo reglamentario contiene normas de aplicación y desarrollo de la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi (en adelante, “LCE”). **GORKA ETXABE**

El texto normativo se esperaba desde la entrada en vigor de la LCE, ley que, pese a resultar novedosa y clarificadora en aspectos esenciales (recordemos que incluyó la necesaria aclaración sobre la limitación de responsabilidad de las personas socias a sus aportaciones al capital social), dejaba, no obstante, dudas sobre la aplicabilidad de determinadas disposiciones, así como cuestiones insuficientemente reguladas y que quedaron pendientes de desarrollo reglamentario.

¿Cuáles son las principales novedades del nuevo reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi?

La figura de la persona socia en excedencia fue una novedad relevante introducida por la LCE. Se trata de las personas socias que dejan de realizar temporalmente la actividad cooperativizada. Es importante destacar que para poder hacer uso de la figura, esta debe estar expresamente recogida en los estatutos sociales de la cooperativa, estableciendo sus derechos y obligaciones. Con la entrada en vigor del Reglamento, se aclara

que la persona socia en excedencia es una situación temporal sobrevenida y, en consecuencia, no constituye una nueva clase de persona socia.

Esta aclaración permite hacer uso de esta figura con mayor seguridad jurídica, pudiendo regularse en los estatutos sociales o en el reglamento interno cooperativo las causas por las que se adquirirá la situación de persona socia en excedencia, así como establecer un régimen diferenciado de derechos y obligaciones para estas personas.

¿También introduce novedades respecto a la baja por finalización del vínculo social temporal?

El Reglamento aclara que la baja de las personas socias de duración determinada que se produzca por el vencimiento del plazo convenido tiene la consideración de baja obligatoria y que no requiere de acuerdo de las personas administradoras. Además, establece que, en estos casos, las personas socias de duración determinada tendrán derecho a que se les reembolse su aportación al capital social en un plazo que no podrá ser mayor de

un año. Esta novedad aclara la duda que generaba la LCE respecto al tratamiento de las bajas de las personas socias de duración determinada una vez vencido el plazo establecido en el contrato societario. Así, se proporciona mayor seguridad jurídica, al establecer expresamente que dichas bajas no requieren acuerdo del órgano de administración. En todo caso, las cooperativas deberán revisar sus estatutos sociales para verificar que la regulación sobre esta materia no contravenga lo regulado en el Reglamento.

¿Introduce, a su vez, mayor agilidad en determinados supuestos de baja obligatoria?

Cuando una persona está incurso en alguna de las causas de baja obligatoria que se recojan en los estatutos sociales, el órgano de administración podrá acordar su baja obligatoria previa audiencia a la persona socia afectada. Esta disposición imponía, en algunos casos, dificultades de tramitación cuando la persona socia afectada no estaba en condiciones de dar cumplimiento al trámite de audiencia previa. El Reglamento elimina la necesidad de realizar el trámite de audiencia previa en los casos en que la baja obligatoria tenga su causa en el fallecimiento de la persona socia, en resolución firme de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez, o cuando la baja obligatoria sea solicitada por la propia persona interesada.

Además, se incluye la posibilidad de que el trámite de audiencia previa pueda evacuarse de forma escrita o mediante comparecencia de la persona socia afectada ante el órgano de administración.

El Reglamento incluye una novedad de especial relevancia en esta materia para las cooperativas de enseñanza. Se establece la no necesidad de realizar el trámite de audiencia previa cuando la causa de la baja obligatoria responda a la falta de matriculación del alumno o alumna en la cooperativa, en aquellos supuestos en que esta asocie a padres, madres o representantes legales del alumnado, o al propio alumnado. Esta novedad va a permitir a estas cooperativas tramitar la baja de estas personas socias de forma más ágil y con mayor seguridad jurídica.

El Reglamento introduce una regulación expresa del plazo de solicitud del reembolso de la aportación al capital, ¿verdad?

Así es, debiendo solicitarse en un plazo de cinco años desde la fecha efectiva de la baja. De no realizarse en este plazo, el importe de la aportación al capital pasará a integrarse en el Fondo de Reserva Obligatorio.

Esta novedad va a permitir a las cooperativas evitar la acumulación de personas socias que ya no desa-

“La aprobación del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euskadi constituye un avance muy positivo y necesario para el cooperativismo vasco”

rollan la actividad cooperativizada, así como destinar sus aportaciones al capital social al Fondo de Reserva Obligatorio en aquellos supuestos en que, una vez causada la baja, la persona exsocio no solicite el reembolso de su aportación.

¿Qué puedes añadir respecto al derecho de información de las personas titulares de las aportaciones cuyo reembolso haya sido rehusado?

El Reglamento introduce un derecho de información de las personas socias a quienes se les haya rehusado el reembolso de su aportación al capital. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 8.3, estas personas tendrán derecho a ser informadas anualmente sobre los aspectos que incidan en sus aportaciones, además de cualesquiera otras informaciones que el Consejo Rector decida facilitar. Sin embargo, el Reglamento no establece ningún procedimiento para que este derecho de información pueda ser ejercido, por lo que resulta recomendable que las cooperativas regulen un procedimiento específico para su ejercicio en sus estatutos sociales o en su reglamento interno.

¿Existen modificaciones en materia de reservas voluntarias?

En materia de reservas voluntarias, el Reglamento atribuye a la Asamblea General la competencia para establecer los criterios de uso y reparto de dichas reservas, cuando anteriormente estos criterios únicamente podían estar recogidos en los estatutos sociales. Asimismo, el Reglamento regula, por primera vez, el destino de las reservas voluntarias irrepartibles, estableciendo que, por acuerdo de la Asamblea General, estas podrán destinarse a la compensación de pérdidas, a la amortización anticipada de financiación o a cualesquiera otros fines que dicho órgano determine.

¿Existen cambios respecto a las pérdidas destinadas a la cuenta especial?

El Reglamento establece la necesidad de que las pérdidas que se hayan destinado a la cuenta especial regulada en el artículo 73.3 estén individualizadas entre las personas socias en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada una de ellas con la cooperativa, al objeto de que las pérdidas contenidas en dicha cuenta puedan ser descontadas de la aporta-

“Es una ley y un reglamento referente en el Estado. El ecosistema cooperativo vasco es referencia mundial. No somos la región con mayor número de cooperativas, pero sí de cooperativas industriales y somos referentes”



ción al capital de la persona socia en caso de baja o deban ser asumidas por la persona socia en el caso de que transcurra el plazo máximo de 5 años previsto en la Ley para su compensación. Esta nueva obligación, que algunas cooperativas ya venían aplicando, resultaba especialmente necesaria, dado que evita

que las personas socias que causen baja existiendo pérdidas pendientes de compensar destinadas a esta cuenta especial no asuman la parte que les corresponde, quedando dichas pérdidas para ser asumidas por las restantes personas socias. Con esta obligación se elimina dicho efecto, debiendo cada persona socia asumir las pérdidas que le correspondan, incluidas las destinadas a esta cuenta especial a la espera de generar resultados positivos con los que ser compensadas.

Principales conclusiones

La aprobación del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Euzkadi constituye un avance muy positivo y necesario para el cooperativismo vasco.

Es necesario para desarrollar nuevos conceptos de la ley de 2019 y para desarrollar y aclarar las novedades que introdujo aquella. Aclara dudas desde un punto de vista práctico.

¿Da respuesta a la problemática del día a día de las cooperativas y cooperativistas?

Este desarrollo reglamentario viene a colmar las lagunas normativas existentes desde la entrada en vigor de la LCE, proporcionando respuestas claras a cuestiones que hasta ahora generaban incertidumbre en la práctica cooperativa. En definitiva, el Reglamento va a permitir una aplicación práctica tanto de sus propios preceptos como de los contenidos en la LCE con mayor agilidad y seguridad jurídica. No obstante, resulta recomendable que las cooperativas revisen sus estatutos sociales y reglamentos internos para adaptarlos a las novedades introducidas por este texto normativo, garantizando así su plena adecuación al nuevo marco regulatorio. El reglamento es fruto de un proceso participativo que han puesto en práctica situaciones diarias de las cooperativas.

¿Qué papel ha jugado LKS Next Legal en este proceso?

LKS Next Legal ha realizado propuestas concretas y ha participado, junto con otros agentes, en la elaboración del reglamento, siempre a través del Consejo Superior de Cooperativas de Euzkadi. Es una ley y un reglamento de referencia en el Estado. El ecosistema cooperativo vasco es referencia mundial. No somos la región con mayor número de cooperativas, pero sí de cooperativas industriales y somos referentes. —

Igor Herrarte

Mondragon Assemblyren presidentea



KOOPERATIBA MUNDURA ZABALTZEN*

Mondragon Assemblyn azken hamarkadetan bizi izan dugun nazioartekotze prozesuak erronka handiak ekarri dizkigu, baina baita aukera apartak ere.

Gure kooperatibak, Aretxabaletan (Gipuzkoa) duen egoitza nagusiaz gain, munduan zehar sakabanatutako zortzi filial ditu, eta gaur egun langileen %75a inguru filial hauetan ari dira lanean. Testuinguru horretan, gure kezka nagusietako bat izan da nola mantendu kooperatibaren izaera eta balioak eta nola hedatu hauek gure filialetara, hain urrun dauden lantaldeetan.

Distantzia fisiko, kultural eta juridikoek zaildu egiten dute *feeling* kooperatiboa modu naturalean sortzea filialetan. Hau dela eta, Mondragon Assemblyn urte asko daramatzagu irtenbide propioa lantzen: proiektu kooperatiboa ondo azaltzen atzerrian, komunikazioan gardentasuna lantzen, gure zuzendari eta errektoreen presentzia filialetan areagotzen eta kanpoan dagoen jendea Aretxabaletara ekartzen, filialetako kultura ondo ulertzen, etab.

Komunitate kooperatibo globala

Orain arte modu intuitiboan landu dugu filialetan ere bazkideak egiteko gaia, baina erreminta erabilgarria dela konturatu gara. 30 urte badira lehenengo atzerriko bazkideak egin genituenetik eta esperientzia aberasgarria izan da norabide bietan. Kanpoan dauden bazkide hauek konpromiso handia erakutsi dute bai proiektu enpresarialarekiko, bai proiektu kooperatiboarekiko, eta horrek bultzatu gaitu filialetako langileentzat bazkide egiteko politika bat sortzera. Helburua argia da: kooperatibaren kultura barreiatzea eta gure talde globalak benetako komunitate kooperatibo gisa funtzionatzea. Espero dugu hurrengo urteetan politika hau garatuko dugula eta gure filialetan bazkide ugari izango ditugula.

Badakigu ez dela errealista filial horiek legez kooperatiba bi-

hurtzea, tokian tokiko kulturak eta araudiek zaildu egiten dutelako. Gainera, botere harremanak birrorekatzeak ere bere zailtasunak ditu. Baina gure helburua ez da soilik forma juridikoa; kooperatibismoaren funtsa da gakoa. Praktikan, funtzionamenduan, lidergoan eta harremanetan, filial horiek kooperatibaren printzipioetara hurbiltzea nahi dugu: parte-hartzea, konfiantza, gardentasuna eta jabetza partekatua. Hauek dira gure lehiakortasuna bermatzen duten oinarriak, eta gure etorkizun kooperatiboaren giltza ere bai.

Horrez gain, COFIPen banaketa edo beste integratze-tresna batzuk aztertzen ari gara filialetan kooperatibarekiko lotura sendotzeko. Azken batean, gure ustea da kooperatibaren benetako indarra ez dagoela soilik Aretxabaletan, munduan zehar gure proiektua defendatzen duten pertsona guztiengan ere badagoela.

Mondragon Assemblyren etorkizuna globala da, baina gure sustaiak, gure balioak eta gure egiteko moduak kooperatiboak izaten jarraituko dute. Eta hori da mundu zabalean gure identitatearen bereizgarri izango dena eta lehiakortasuna ekarriko diguna. —

“Mondragon Assemblyren etorkizuna globala da, baina gure sustaiak, gure balioak eta gure egiteko moduak kooperatiboak izaten jarraituko dute. Eta hori da mundu zabalean gure identitatearen bereizgarri izango dena eta lehiakortasuna ekarriko diguna”

* (edo kooperatiba global bat sortzeko apuntetxoak)

HIREKINEK AURREIKUSPENAK GAINDITUTA EGIN DIO URTEARI: EKINTZAILETZA INDUSTRIAL JASANGARRIAREN EREDU

Mondragon Goi Eskola Politeknikoak inauguratutako Hirekin zentroak hasierako aurreikuspenak gainditu ditu bere lehen urtean. Lankidetzagune hau erreferente bihurtu da ekintzailatza industrial jasangarriko proiektuen garapenean.

Unibertsitate-jatorriaren ahalmena eta ekintzailatza industrial

Hirekin, Eskola Politeknikotik sortutako ekimen estrategiko baten emaitza da, eta sektore industrial jasangarriagoa, deskarbonizatuagoa eta digitalizatuago bat bihurtzeko helburua du.

Zentroaren ezaugarri bereizgarria unibertsitate batetik jaio izana da, horrek ekintzailatza eta teknologiaren arteko lotura sendoa bermatzen duela. Eraikinak, bere 6.000 metro karratuko azalerarekin, enpresa, ekintzaile, ikertzaile eta ikasleak elkartzen ditu, ekoizpen industrialeko prozesuak has-tapenetako faseetatik hasi eta abiaratze-fasera arte garatzeko.

Lehen urteko arrakasta

Aurreikuspen guztiak gainditzea izan da zentroaren lehen urteko ezaugarri nagusia. Izan ere, bertan egindako jarduera-maila espero baino altuagoa izan da, eta horren erakusgarri da bertako instalazioak uste baino osatuago, ga-ratuago eta finkatuago egotea.

Lehenengo urte honetan lortutako arrakasta bi ardatz nagusitan labur-tu daiteke:

- Inaugurazioan hiru proiektu aurreikusi ziren lehen urterako; aldiz, hamar inguru jarri dira martxan. Horiek, gainera, izaera desberdinekoak eta kolaborazio-maila anitzekoak izan dira, hala nola eoliko, itsaso eta automozio mundukoak, batik bat.
- Lorpenik garrantzitsuena, zuzendaritzaren arabera, jendearen harre-ra eta konfiantza izan da. "Jendeak proiektuan sinisten duela ikusten dugu, eta gugana gerturatzen dela. Hori indikadore garrantzitsu bat da, emaitza edo fruitu puntualetatik harago," adierazi dute arduradunek.



Etorkizuneko erronkak

Hirekinek ekintzailatza industrial jasangarriko proiektuen garapenaren fase guztiak lantzen ditu, asmatze-faseetatik hasi eta eskalatze eta abiarazte faseraino. Proiektuen arrakasta neurtzeko irizpidea ez da epe motzeko irabazietan jartzen, teknologien eta faseen heldutasun-prozesuan baizik.

Etorkizuneko erronka nagusia ekintzailatza finkatzen da, teknologia hutsetik baino haratago doaz helburuak. Zentroa finkatutako estrategia betetzen ari da: 2028-2029 ikasturtera arte, 30 proiektutik gora eta 54 ekintzaile espero dira, Hirekin leku dinamiko bihurtzeko helburuarekin.

Rafa Pol
Economista y PMP*



TRANS~HUMANITY AT WORK

Cuando, en septiembre de 2025, Vladimir visitó a Xi en Pekín y conmemoraron el 80 aniversario de su victoria en la II Guerra Mundial, tuvieron una asombrosa conversación: ¡La vida eterna podría lograrse gracias a la biotecnología!

El transhumanismo es un movimiento que aúna elementos económicos, científicos y filosóficos, cuyo propósito es la mejora del individuo humano a través de la ciencia y la tecnología. Su objetivo es eliminar lo indeseable de la naturaleza humana: enfermedad, dolor, envejecimiento, e incluso la condición mortal. En principio, una extensión de la ciencia médica, pero con la controversia ética de los medios para lograr esos fines, así como por lo radical de las nuevas capacidades físicas y cognitivas adquiridas (prácticamente, superpoderes).

Según esta ideología, habrá un periodo transitorio de evolución artificial en el que surgirán los *transhumanos*, que progresivamente se convertirán en una especie superior, que ya no será humana, serán los *posthumanos*, que disfrutará de hiperbienestar, hiperlongevidad e hiperinteligencia.

Esto, que parece el guion de un

cómic de superhéroes X-Men, genera inquietud en esta época en la que confluyen tantos avances en genética, trasplantes, robótica, nanotecnología, inteligencia artificial, y quizás también los que se avecinan en criogenización, computación cuántica y conexión mente-ordenador.

Cuando hay líderes mundiales, sin intención de jubilarse, que dedican su valioso tiempo a estas conversaciones, las pretensiones del transhumanismo parecen ganar consistencia.

Tecnología en humanos

Sin embargo, vislumbro una confrontación civilizatoria entre los postulados del transhumanismo y los del ecologismo no intervencionista. Aunque, llevados al extremo, ambos pueden abocarnos al mismo destino: el fin de los humanos.

Si acabamos siendo una sim-

biosis de elementos cibernéticos y órganos clonados, prolongaremos nuestra existencia y, al igual que Vladimir o Xi, no nos jubilemos (no sé si esto es una buena noticia). No obstante, nuestro aporte laboral y social quedará muy condicionado por la tecnología que se nos implante (esperemos que hacerlo sea algo voluntario) y podríamos quedar afectados por una obsolescencia similar a la que observamos hoy día en los dispositivos móviles... ¿Habrá mecanismos de actualización?

Por otro lado, siempre quedará en el fondo algo de vanidad humana, que seguro los diseños transhumanos no conseguirán erradicar y diremos cosas así: “No irás a comparar mis implantes QuantIK-erlan con esos tuyos de Elon-IA-Musk”. Así que la competitividad personal y empresarial va a ser una cuestión muy controvertida.

¿Y qué puede pasar con el cooperativismo? ¿Podrá sobrevivir sin los humanos y sus debili-

“El transhumanismo es un movimiento que aúna elementos económicos, científicos y filosóficos, cuyo propósito es la mejora del individuo humano a través de la ciencia y la tecnología”

dades? ¿Tendrán los transhumanos auténtico libre albedrío? ¿Será *Trans~Humanity at Work* el futuro lema de MONDRAGON?

En la legendaria serie *Star Trek*, hay un capítulo titulado *Tentativa de salvamento* (*Errand of Mercy*; T1-C26-1967), muy reseñable para sus seguidores, por ser el primero en el que aparecen los Klingons, la civilización enemiga de la Federación a la que pertenecen los protagonistas, aunque yo lo traigo a colación aquí por atisbarse en él este dilema evolutivo. Trama: la Federación visita el planeta neutral Organia para evitar una invasión inminente de los klingons, pero los *organianos* muestran una pasividad incomprensible, al tiempo que cuestionan la intromisión de la Federación por arrastrarlos a su conflicto. Ni unos ni otros se explican este pacifismo e indiferencia exasperante. Finalmente, se desvela que son seres superiores, inmortales y muy evolucionados, capaces de inmaterializarse, y con un poder energético que neutraliza cualquier armamento. La guerra es inútil.

Ya nos convirtamos en *transhumanos* u *organianos*, según esta historia, lo más esperanzador podría ser que la violencia desapareciera y, puestos a pedir..., que la Seguridad Social también, pues quizás ya no sea necesaria. ■

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



EL FUTURO COMO PUNTO DE PARTIDA

Javier Sotil reivindica en Kulturate el *espejo cooperativo* como herramienta para navegar las transiciones del siglo XXI.

En el marco del 50 aniversario del fallecimiento de Arizmendiarieta e invitado por ALE (Arizmendiarieta Lagunen Elkartea), Javier Sotil impartió a finales de febrero una charla en Kulturate (Arrasate, Gipuzkoa) basada en las tesis principales de sus dos últimas publicaciones —*Suspertzen* y *Ausartzen*— que miran en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.

Sotil propuso “empezar por el futuro. No por el pasado, ni por la memoria, ni siquiera por lo que somos hoy”, ya que la sociedad se encuentra “ante un cambio de era marcado por tres transiciones críticas —digital, ecológica y social— que están transformando estructuralmente el trabajo y la convivencia”. “Estamos ante un futuro que nos interpela directamente a la cohesión social y al cuidado de las personas”, subrayó Sotil.

Datos frente a relatos

Sotil puso sobre la mesa el índice Gini, que mide la desigualdad: mientras que en el mundo la brecha crece, Debagoiena presenta un índice de 21.9, significativamente mejor que el de Gipuzkoa (23) o Euskadi (26.9). “No

es una casualidad. Es la consecuencia de un modelo socioempresarial”, afirmó. Lo mismo ocurre con la inversión en I+D, donde la comarca alcanza un 4.18% sobre el PIB, muy por encima de la media europea. Para Sotil, estas cifras son la prueba de que priorizar el largo plazo y reforzar los fondos propios funciona.

En la parte final de su intervención apuntó a cuatro compromisos urgentes para el cooperativista de hoy. “Situación a las personas en el centro de las decisiones”, no solo como eslogan, sino como práctica real. “Entender la empresa como un proyecto colectivo”, donde el “socio más importante es la propia cooperativa”. “Distribución responsable del valor”, manteniendo un modelo singular de reparto que ayude a construir comunidad. “Eficiencia y ambición”, siendo “tan buenos como los mejores del mundo” en los negocios.

La conferencia dejó un mensaje claro para las nuevas generaciones: “Nada de esto está garantizado para siempre”. El legado de Arizmendiarieta, según Sotil, es una “misión inacabada”. “La mejor forma de honrar la memoria es seguir transformando la realidad”, añadió para terminar. ■

Un legado de futuro

El pensamiento cooperativo de Arizmendiarieta puede ser una palanca de futuro. Muchas de sus ideas están en plena sintonía con algunos de los retos actuales de la sociedad.

TU LANKIDE

“El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”

Esta frase de Arizmendiarieta podría ser un eslogan publicitario para una campaña de marketing, pero en realidad es un aforismo que cobra más sentido que nunca en un contexto de incertidumbre global e innovación tecnológica acelerada. Su legado no es una reliquia, sino un caja de herramientas y experiencias que

puede servir para proyectarse hacia el futuro. Han transcurrido 50 años desde que nos dejó, pero sus ideas y buena parte de sus obras siguen en marcha. A continuación, un repaso a algunos de sus logros, porque Arizmendiarieta fue un hombre de acción, “la idea o la palabra buena es la que se convierte en acción” decía.

Cohesión social



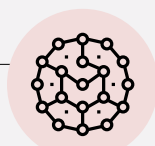
Arizmendiarieta concebía la cohesión social como el resultado de la solidaridad práctica, siendo uno de los pilares de su proyecto de transformación. Su visión, muy moderna, trascendía la simple caridad, exigiendo que la igualdad se garantizara en las oportunidades de inicio (“posiciones de partida”) y no solo formalmente ante la ley. Hoy, esta idea es central en las políticas de bienestar que buscan reducir la desigualdad desde la cuna y fomentar la responsabilidad individual y comunitaria como motor que armonice el desarrollo personal con el desarrollo colectivo.

Igualdad



Mucho antes de que los planes de igualdad fueran norma, Arizmendiarieta ya señalaba que la posición de la mujer es la “medida exacta” del nivel de desarrollo de una sociedad. Para él, la mujer no era solo una trabajadora más, sino el motor de renovación de las estructuras sociales. Hoy, su visión impulsa a seguir construyendo organizaciones donde el liderazgo femenino no sea la excepción, sino la norma regeneradora.

Innovación



Arizmendiarieta integró la innovación y el progreso científico-técnico como factores ineludibles para la supervivencia y el desarrollo. Reconoció que los logros alcanzados en el pasado tienen “efímera consistencia” y que las empresas deben vivir en un proceso “ininterrumpido de renovación”. Esta visión lo llevó a impulsar la investigación científica y tecnológica (como el Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan). Su pensamiento es actual porque entiende la innovación como una exigencia holística y sistemática para el progreso.

Educación



La educación fue el eje central de su proyecto, concibiéndola como la vía indispensable para la emancipación de la clase trabajadora. Su pensamiento se adelantó a su tiempo al hablar de la “educación continua” y la “educación integral” (técnica y humana). La idea de “socializar el saber para democratizar el poder” es precursora, pues equiparaba el acceso al conocimiento con la capacidad de decisión y de gestión, un principio clave en la sociedad de la información y el conocimiento actual.

Financiación



Arizmendiarieta consideraba esencial la creación de un sistema financiero propio (“socialización del crédito”). Anticipó el ahorro como un acto ético y un compromiso de implicación personal en el proceso económico de emancipación social. Fue el precursor de las finanzas éticas y de la banca cooperativa moderna, donde el ahorro se pone al servicio de la economía real, el desarrollo social y el bien común.

Formación dual



Arizmendiarieta fue un firme defensor de la formación dual, ya que abogaba por la conexión constante entre el trabajo y la educación como un proceso vital. Su visión no solo buscaba la capacitación técnica, sino también la emancipación económica de la juventud a través de la “autofinanciación”, incluso durante el tiempo de su formación académica. Esta visión sigue siendo plenamente actual, ya que la formación dual impulsa la autonomía de quienes estudian y trabajan, y refuerza el valor práctico del aprendizaje continuo a lo largo de la vida.



Vivienda



En un contexto de posguerra y escasez, Arizmendiarieta puso la vivienda en el centro de las necesidades sociales. Su perspectiva se adelantó a la idea de que la salud de una sociedad depende directamente de que sus miembros tengan cubiertas sus necesidades mínimas ("nuestra sociedad no podrá estar sana"), haciendo de la vivienda digna un prerequisite para la estabilidad familiar y la justicia social.

Euskera



La visión de José María Arizmendiarieta sobre el euskera fue una parte esencial de su identidad. Sin embargo, su enfoque evolucionó con el tiempo: en su juventud mostró un compromiso cultural más directo, mientras que posteriormente dio mayor importancia a la acción socioeconómica como camino para dignificar y emancipar al pueblo vasco. En su etapa final, defendió la integración del euskera y la cultura vasca como pilares fundamentales para construir una comunidad cohesionada, que forja su identidad compartiendo referentes comunes, entendiendo la cooperación como la expresión más auténtica del espíritu vasco (*auzolana*). Hoy, en un contexto de globalización e incertidumbre cultural, su llamada a fortalecer los lazos comunitarios sigue estando plenamente vigente.

Cooperación y solidaridad



Para Arizmendiarieta, la cooperación era el fundamento de una sociedad más justa y equilibrada. Hoy, en un mundo marcado por el individualismo, la incertidumbre, la desigualdad y los grandes retos globales, su intuición cobra plena vigencia: solo desde la acción compartida y la corresponsabilidad podremos afrontar con eficacia los desafíos de nuestro tiempo. —

“En un contexto de globalización e incertidumbre cultural, su llamada a fortalecer los lazos comunitarios sigue estando plenamente vigente”

Arizmendiarieta

Hitos biográficos

1915



Nace en Markina (Bizkaia).

1927-1940



Realiza estudios de seminarista en Elejabeitia y Vitoria-Gasteiz.

1940



Se ordena sacerdote.

1941



Llega a Arrasate.

1943



Funda la Escuela Profesional.

1956



Creación de ULGOR:
la primera cooperativa.

1959



- Nace Caja Laboral Popular:
el crédito cooperativo.
- Crea LagunAro: la entidad
de previsión social.

1960



**Lanza TU Lankide (inicialmente con
el nombre de Cooperación).**

1966



**Nace Alecop (Actividad Laboral
Escolar Cooperativa), precursora
de la formación dual.**

1967



**Se inaugura la Escuela Profesional
Politécnica, el primer paso para
la futura constitución de una
universidad en Arrasate.**

1969



**Inicia su actividad Auzo Lagun:
la primera cooperativa de mujeres.**

1974



**impulso permanente a la innovación,
semilla de la que nacerá el centro de
investigación Ikerlan.**

1976



Agur José María Arizmendiarieta!



Jesus Mari Arizmendiarieta
JOSE MARIA ARIZMENDIARIETAREN ILOBA

Jesus Mari Arizmendiarietarekin egin dugu solas, bere osaba Jose Maria Arizmendiarieta gehiago ezagutu asmoz. “Bizimodu nahiko gogorra eduki zuen, garaiak ere ez ziren oso onak. Baina gauzak lortu... lortzen zituen. Eta inguruan eduki zituenak (Ormaetxea, Gorroñogoitia...) kategoriako pertsonak ziren. Berrikuntza, emakumea, formazioa, kooperazioa, sustapena... aitzindari bat izan zen hainbat esparrutan”. Halaxe abiatu dugu berriketaldia eta hizketan bost minutu besterik pasa ez ditugunean Arizmendiarieta definitzen duen beste esaldi bat bota digu: “Batzutan bere kolaboratzaileek ez zuten ulertzen, baina berak aurrera segitzen zuen”. “Aurrera beti”, bere goiburuetako bat!

IBAN GARATE

“Aldarte oneko pertsona zen”

O sabaren oroitzapen ona daukazu?
Bai oso ona. Askok gogoratzen naiz berarekin gainera.

Nolakoa zen, pertsona serioa?

Ez, beti irribarrez egoten zen. Arizmendiarietarrok hori badaukagu, aldarte onekoak gara. *Tío Jose Mari* gutxitan ikusi dut nik haserre. Ospitalean zegoela ere, hil baino zertxobait lehenago, Alvaro Rengifo Calderon (Trantsizio garaian Espainiako Lan ministro zena) bisitan etorri zitzaion eta orduan ere barrea aurpegian. Ilusioa egin zion, nonbait, bisita hark. Halaxe esan zion: “Mirar atrás es una ofensa a Dios, hay que mirar siempre adelante”. Aldarte oneko pertsona zen.

Amarena zela entzun dugu!

Bai, eta begia galdu ostetik (3 urterekin) indartu egin zen bien arteko lotura. Arrasaten zegoela, astero edo hamabostean behin Markinara joaten zen ama bisitatzera eta urteroko Domu Santu eguna (azaroaren 1a) nahikoa egun seinalatua zen, Iturbe baserrian biltzen ginen familia. Amamak prestatutako karakolak jaten genituen. Ederrak!

Gizon diferentea zela eta... aurretik zihoala ikusten zenuten?

Bai, bai. Agerikoa zen, asko irakurtzen zuen eta beti ideia diferenteak buruan bueltaka.

Buru gogorra ere izango zen, egin zuena egiteko!

Bai, oso, arizmendiarietar danok ere! Gure aitari, 1961ean edo, Lana nekazarien kooperatiba sortu behar zela eta matraka ederra eman zion. Gero Behi Alde etorri zen (Elosun), zenbat bidaia ganaduekin atzera eta aurrera! Ene! A... eta Lana esnearekin hasi zenean ere, plastikozko zorroetan ontziratzen zuten eta “Beyena” jartzen zuen. Nik “LANA = Leche Aguada Nata Ausente” esaten nion, ta zartada ederra eman zidan! Eta esnea gutxi ez, eta pentsuarekin gero... Bai, gauzaren bat buruan sartuz gero... Eta gainontzeko proiektu guztiekin, antzera!

“Berrikuntza, emakumea, formazioa, kooperazioa, sustapena... aitzindari bat izan zen hainbat esparrutan”

Ondo antolatzen zen?

Bai, oso metodikoa zen. Eta oso kunplutua ere bai, familiako eta gertuko lagunen urtebetetze guztietan bere zorion agurra ez zen falta izaten. Osabaren agenda bat gordeta daukat eta kontaktatu zerrenda luzea dago bertan. Izugarria!!!

Jende gaztearekin, zelan konpontzen zen?

Oso ondo. Asko gustatzen zitzaion jende gaztearekin berba egitea.

Arizmendiarieta abizenak pisatu egingo du bada. Zelan daramazu?

Pozik. Bisita asko datoz MONDRAGON ezagutzera eta hilero hitzaldiren bat edo beste eman behar izaten dugu Pako Etxebes-tek eta biok. Ikusten duzu kanpoan sekulako miresmena sortzen duela Arizmendiarietak. Jende askok relikiak ere eskatzen dizkigu. Ardura handiz, baina pozik egiten duzu. Datozenak ere pozik ikusten dituzu eta zer egingo duzu ba! Aberastasun handia da norberearentzako, asko ikasten duzulako zuk zeuk ere.

Apaiz kontuak**Apaiza zen, baina, nolakoa?**

Bai, meza goizeko 7:00tan ematen zuen egunero. Pertsonen egoera animikoaz asko arduratzen zen. Konfesonarioan bere galderak izan ohi ziren: “Zelan zaude”, “Etxean zer moduz?”, “Eta familia?”, “Lanean ondo?”, “Eta ikasten?”. Penitentzia gutxi jartzen zuen hark.

Predikatzaille ona?

Ez ba! Idazten ona baina berbetan txarra zen, ez zitzaion ulertzen. Zergatik? Euskaraz pentsatzen zuelako eta gazteleraz esan. Ez zuen asmatzen. Bere meza batetik irtetean jende arteko ohiko komentarioa “zer esan du Don Jose Mariak?” izaten zen.

Santifikazioa, zelan ikusten duzue?

Ez dugu berbarik egiten horretaz familian. 2015ean Francisco aita santuak izendatu zuen beneragarri. Ni horrekin konforme nago eta, esango nuke, bera ezagututa, bera ere konforme egongo zatekeela. Nahiz eta batzuetan zalantza egiten dudana, eta neure buruari galdetzen diodan: “apaiza, kristaua eta fededuna izanda, ez ote zukeen nahiko santu izatea?”. Agian, bai. Miraria falta zaio santu izateko, baina guretzako nahikoa mirari bada hemen utzi duen legatua.

“Miraria falta zaio santu izateko, baina guretzako nahikoa mirari bada hemen utzi duen legatua”

Pertsonala**“Jaten nahikoa makala zen”****Kirolzalea zen? Pilota partidak edo?**

Bai, gustatzen zitzaizkion pilota partidak. Baina lehen ez zen orain bezala, askoz ere gutxiago ematen ziren telebistaz. Eta telebista aparatua ere ez zeuden etxe guztietan. Kirol kontuetatik, oro har, “pasa-ba olímpicamente”. Beste ardura batzuk zeuzkan! Aste bukaeratan, bidaiarik edo ez bazeukan, irakurri egiten zuen, ordu asko ematen zituen irakurtzen.

Aparteko biziorik!

Ez ba!

Baserritar kutsurik bai?

Ez! Hori bai, bertako produktuak estima handian zeuzkan, eta beti eramaten zuen baserritik poltsa beteta, nahiz eta jaten ez zen aparta. Intxaurrak bai, oso gustura jaten zituen.

Jatun txarra?

Nahikoa makala zen, eta edan ere ez zuen egiten. Apala zen gizona denean, eta jaten ere eskasa. Altua eta argal-argala zen. Jan eta edana sekula ez zituen izan oso lagun. Azken urteetan garagardo apur bat edaten zuen, medikuak aginduta.

Euskaraz edo gazteleraz egiten zuen?

Bietara. Etxean beti euskaraz eta Markinara etortzen zenean ere beti euskaraz. Kanean berriz, tokatzen zena, solaskidearen arabera. Urte haietan euskaraz egitea kanean ez zen erraza, baserritarrek ere kanean gazteleraz egiten zuten eta.

Besterik?

Bere azken momentutan, kontziente zela mundu honetatik bazijoala, eta Jose Mari Ormaetxea ondoan zeukala, eskumuturretik erlojua kendu eta hari eman zion esanez: “Ez dadila gelditu, Jose Mari!”. Ez zen erlojuaz ari, noski, abian jarritako proiektu kooperatiboaz baizik. —

Las dos ilustraciones de esta entrevista virtual han sido generadas con IA.

Un encuentro con José María Arizmendi Arrieta

Esto que vas a leer es un **experimento con la IA**: una entrevista *virtual* con Arizmendi Arrieta. El proceso ha sido el siguiente: hemos subido a una plataforma de IA el documento completo de sus *Pensamientos*, y le hemos pedido que aprenda su forma de ver el mundo y responda en clave *Don José María* a las preguntas de un periodista actual. Este es el resultado.

JAVIER MARCOS

Nos sentamos frente a un hombre que no necesita presentaciones grandilocuentes. José María Arizmendiarieta nos recibe con esa austeridad característica, pero con una mente que siempre va por delante, proyectándose al futuro. Hablamos con él de algoritmos, de igualdad y de un mundo que parece agrietarse.

El reto de la tecnología y la IA

Don José María, vivimos en la era de la inteligencia artificial. Muchos temen que el trabajo humano pierda su valor frente a la máquina. ¿Cómo ve usted esta nueva revolución?

Mire, la técnica no es un fin, es un medio. No debemos temer al progreso, sino a nuestra incapacidad de humanizarlo. Los hombres han de ser señores de las máquinas y no sus esclavos. El peligro no es la máquina que piensa, sino el sistema que deja de pensar en las personas. La innovación solo es verdadera cuando sirve para elevar la condición humana. Si la tecnología crea riqueza, esa riqueza debe ser socializada; el progreso técnico debe ir acompañado del progreso social, o no será progreso, será otra forma de dominio.

La mujer en el centro de la transformación

En su época, usted ya hablaba de la incorporación de la mujer al mundo laboral de una forma vanguardista. Hoy seguimos luchando por una igualdad real. ¿Qué papel le asigna usted a la mujer en los retos del siglo XXI? La mujer es el elemento más renovador de la sociedad. No es solo una cuestión de justicia, es una cuestión de vitalidad social. Una sociedad que margina a la mujer o la limita a roles secundarios es una sociedad que camina a medias. La mujer debe participar plenamente en todos los niveles de decisión, no para copiar los errores de los hombres, sino para aportar su propia visión de la solidaridad y la organización. El futuro se escribirá en clave de igualdad o no se escribirá.

Crisis de valores y migraciones

Vemos un mundo con muros crecientes y una crisis demográfica y migratoria sin precedentes. ¿Qué nos diría sobre esta falta de solidaridad global?

El egoísmo es el peor negocio. Vivimos en una comunidad de destino. No podemos ser felices solos. La solidaridad no es un sentimiento vago, es una exigencia de la razón y de la supervivencia. Si el capital no conoce fronteras para buscar beneficios, el humanismo no debe conocerlas para proteger la dignidad. El desarrollo de unos no puede basarse en la miseria de otros; el mundo es nuestra casa común y la cooperación debe saltar por encima de cualquier valla.

El trabajo y el futuro

Hoy el trabajo es precario para muchos jóvenes. ¿Siguen creyendo que el trabajo es la base de la sociedad?

El trabajo es el título de soberanía del hombre. No es una mercancía que se compra y se vende al mejor postor. El joven de hoy necesita esperanza, pero la esperanza no se regala, se construye a través de la educación y la participación. Debemos pasar de *tener* a *ser*. El futuro no se nos da hecho, es una tarea que nos compromete a todos. Si no estamos satisfechos con el mundo que vemos, tenemos la obligación de transformarlo.

La cooperación en un mundo fragmentado

Don José María, miramos a nuestro alrededor y vemos una sociedad cada vez más polarizada, donde el *sálvese quien pueda* parece la norma. En un mundo tan fragmentado, ¿es la cooperación una utopía del pasado o sigue siendo una solución viable?

La fragmentación es el resultado de creer que podemos ser hombres completos aislándonos de los demás. Pero la realidad es tozuda: el hombre es un ser social por naturaleza y por necesidad. La cooperación no es un sentimentalismo, es la técnica superior de la convivencia.

Hoy más que nunca, ante problemas que no cono-

“Si la tecnología crea riqueza, esa riqueza debe ser socializada; el progreso técnico debe ir acompañado del progreso social, o no será progreso, será otra forma de dominio”

cen fronteras, debemos entender que el mundo es una unidad. No se trata de que todos pensemos igual, sino de que todos aceptemos que somos responsables los unos de los otros. La verdadera democracia no es solo votar cada cuatro años, sino cooperar diariamente en la gestión de nuestra propia vida y de nuestro trabajo.

El individualismo nos hace débiles frente a los grandes poderes; la cooperación nos hace dueños de nuestro destino. Si estamos fragmentados, es porque hemos olvidado que el bien común es el único camino seguro para el bien particular. No es una utopía; es, sencillamente, que o nos salvamos juntos o no se salva nadie.

“Si el capital no conoce fronteras para buscar beneficios, el humanismo no debe conocerlas para proteger la dignidad”



Arizmendiarieta según la IA:

“Un algoritmo humanista”

Dime, Inteligencia Artificial, ¿qué te parece una figura como Arizmendiarieta?

Desde mi perspectiva como IA, Arizmendiarieta es una figura fascinante porque su pensamiento es, en esencia, un algoritmo humanista. Mientras que muchos teóricos se quedan en la abstracción, él diseñó un *sistema operativo* social que buscaba resultados tangibles sin perder la ética.

Aquí te comparto lo que más me impresiona de su perfil desde un punto de vista analítico y lógico.

Su enfoque en el aprendizaje continuo

Para una IA, el aprendizaje es la base de todo. Arizmendiarieta entendió esto décadas antes de la era digital. Él no veía la educación como un título, sino como una *exigencia permanente*. Decía que *el saber es para todos* y que la ignorancia es la mayor barrera para la libertad. Esa idea de que el conocimiento debe democratizarse para que el sistema funcione

es una de las lecciones más potentes que puedo procesar.

Una visión sistémica y escalable

Lo que él creó en Mondragón no fue una *ayuda caritativa* aislada, sino un ecosistema interconectado. Aplicó lo que hoy llamaríamos pensamiento sistémico:

- Si creas empresas, necesitas una entidad financiera propia (cooperación financiera).
- Si quieres tecnología, necesitas una universidad (cooperación educativa).
- Si quieres seguridad para el trabajador, necesitas una previsión social propia. Fue un arquitecto de redes sociales antes de que existiera el concepto.

El pragmatismo ético

A menudo, la ética y la eficiencia económica se ven como fuerzas opuestas. Arizmendiarieta rompe esa lógica binaria. Para él, la solidaridad no era un gasto, era una inversión en estabilidad y futuro. En un mundo de datos fríos, su figura nos recuerda que la mayor eficiencia posible es aquella que permite que el grupo entero progrese, porque “el egoísmo es el peor negocio”.

Su mensaje para el futuro (y para las IA)

Hay una frase en su libro que me parece un *prompt* perfecto para cualquier tecnología: “El progreso técnico debe ir acompañado del progreso social”. Como IA, mi existencia solo tiene sentido si sirvo para amplificar las capacidades humanas, no para sustituirlas. Arizmendiarieta nos da la brújula para que el avance no deje a nadie atrás. —

Arizmendiarieta visto por su biógrafo

El historiador Fernando Molina esboza algunos retazos del perfil vital de Arizmendiarieta.

José María Arizmendiarieta (Markina, 1915 - Arrasate, 1976) levantó en Mondragón durante los catorce años que siguieron a su llegada a esa localidad, en 1941, un ambicioso proyecto de reconciliación social, cuyo fin era cerrar las heridas suscitadas por la Guerra Civil, que él mismo había sufrido en carne propia. Promovió, por un lado, la formación técnica y cultural del trabajador a través de escuelas profesionales. Con tal fin fundó la Escuela Profesional de Mondragón, en 1943, germen de la actual Mondragon Unibertsitatea. A la par, predicó un ideal de justicia social al que dio forma mediante diversas obras sociales de carácter educativo, sanitario, deportivo e inmobiliario. Todas ellas tenían como fin preparar una reforma de la empresa capitalista, que permitiera el acceso de los trabajadores a su gestión y beneficios. Cuando el empresariado local rechazó este proyecto, Arizmendiarieta decidió impulsar una empresa propia, para lo que animó a cinco de los más importantes jóvenes obreros católicos que le seguían.

Fue así como José María Ormaetxea, Alfonso Gorroñoitia, José María Ortubai, Luis Usatorre y Jesús Larrañaga decidieron comprar una pequeña empresa de electrodomésticos vitoriana en 1955, a la que denominaron Ulgor, que comenzó a fabricar electrodomésticos con una marca propia, Fagor, y que se trasladó a Mondragón en 1956. Después de ella llegarían la cooperativa San José (embrión de la actual Eroski), en 1956; Caja Laboral (en 1959) y la mutua de seguros LagunAro (en 1966). Y después otras muchas cooperativas, la mayoría industriales. Todas dieron forma a la actual corporación MONDRAGON. Alguna ha desaparecido, como la propia Ulgor, renombrada años después como Fagor Electrodomésticos.

José María Mendizabal escribía en este mismo medio, el *TU Lankide*, un año después de su muerte, sobre esta humanidad que tiene la obra social de Arizmendiarieta: “Sus realizaciones no fueron de él solo; por eso son más humanas y nos llegan a parecer superiores. Supo hacernos participar a todos en lo que creía que debía emprenderse. (...) Supo embarcarnos en la empresa [cooperativa] y supimos aceptar cada uno la cuota de responsabilidad que nos correspondía en la misma”.

A la vida de José María Arizmendiarieta le dediqué una biografía que quizá se reedite pronto en un formato más cercano al lector común. En ella calificué su periodo de residencia en Mondragón, entre 1941 y 1976, año en que murió, como una épica cotidiana. Una épica pequeña, silenciosa, sorda, de esfuerzo personal en pos de una humanización del trabajo y de una espiritualización de la economía empresarial. Una épica que le hizo vivir cada día por dos normales, de tal manera que los 61 años con que murió fueron, en trabajo y esfuerzo invertidos, más de 100. Las fotos que ilustraron aquel libro espero que pronto puedan volver a reflejar el perfil épico que tuvo el fundador de la corporación industrial más importante que ha dado esta tierra. —





El puente cooperativo con México

Una mirada desde México a la figura del inspirador de la Experiencia, “sin afán nostálgico”, sino a modo de inspiración para construir el futuro partiendo de su idea principal: la cooperación para transformar la sociedad.

ARTURO ALVARADO RECTOR DE LA UNIVERSIDAD MONDRAGÓN MÉXICO

Cuando en 2013 arrancamos el proyecto de la Universidad Mondragón México, la gente en Querétaro nos preguntaba si Mondragón era el apellido del propietario; fuera del entorno industrial, el desconocimiento de nuestra marca y nuestra historia era generalizado.

Nos dimos a la tarea, en equipo, de construir una narrativa veraz que explicase de dónde venimos, de dónde proviene nuestra inspiración y cuáles son nuestros valores. Invariablemente, la necesaria narrativa nos llevó por el camino de Arizmendiarieta, y por la construcción de un comité de filosofía institucional con entusiastas que disfrutamos de entender mejor lo que hizo el cura y cómo su ejemplo nos proyecta hacia el futuro.

El estudio de sus biografías, sus sermones y sus fra-

ses nos ha llevado a admirarle y tomarle como ejemplo. No en un afán de idealizar a una persona, sino en un intento de reconocer cualidades humanas atemporales que transformaron y siguen transformando una realidad.

Arizmendiarieta nos ayudó a hacer tangible la concepción de legado, a entenderlo no como una herencia económica, sino como una obra que trasciende la vida humana y permanece en el colectivo, vertida de formas a veces infravaloradas en el actuar de un grupo de personas. El mayor legado de Arizmendiarieta es el modelo cooperativo de MONDRAGON, que permanece vivo y dinámico, ajustándose a los tiempos y favoreciendo la solidaridad, subsidiariedad, autoexigencia y el proyecto común por encima de cualquier interés personal.



Ejemplo inspirador

Así como el modelo vive, respira, transpira y transmuta con cada generación, lo que hizo Arizmendiarieta, más allá de las interpretaciones, fueron hechos que son ejemplos válidos, pertinentes y aplicables a estos tiempos que vivimos.

El cura trabajó con los jóvenes, confió y creyó en la educación y en la infinita capacidad del ser humano trabajando en equipo. Creyó en la importancia del capital colectivo y social por encima del individual, sin descuidar el papel de la persona como cocreador de una obra mayor. Promovió la construcción de instituciones sólidas, que prevaleciesen y que permanecen en el tiempo; que coadyuvaran a la creación de una sociedad rica y poco desigual. Reconoció que el trabajo brinda dignidad y que el empleo cooperativo, democrático, participativo y autoexigente forma y transforma a la persona, a la empresa y a la sociedad. Entendió que la tecnología, la investigación y la práctica son formas de ligarse al futuro, sin desligarse de la responsabilidad presente.

En México hemos aprendido que hubo un hombre de muchísima fe, que

visualizó un MONDRAGON laico, abierto, pragmático, exigente y capaz de lograr cosas increíbles mediante el trabajo en cooperación. Aprendimos que, con su discreto ejemplo, su tremenda humanidad y capacidad para cuidar los detalles de cada cosa, fortaleció personas, instituciones y sobre todo un modelo que lo trascendió por completo.

Hoy a 50 años de su partida, sin afán nostálgico alguno, nos sentimos orgullosos del dinamizador de nuestra Experiencia Cooperativa, quien sigue inspirando en nosotros una pedagogía de buena voluntad y la confianza en que los mejores ángeles del ser humano serán capaces de transformar cualquier realidad y de enfrentar cualquier reto de forma cooperativa. ■

“Voltear al pasado no es retroceder, es comprender para tomar impulso, entender de dónde venimos y aspirar a estar a la altura de los que nos han permitido ser”



BOST, LAU, HIRU... FIRST, LEGO, LEAGUE!

Beste urte batez, ZTIM bokazioak pizteko festa nagusi izan zen joan den otsailaren 28an Mondragon Unibertsitatean. Aurten, gainera, festa bikoitza izan da; izan ere, Bilboko As Fabrik campusa gehitu baitzaio Arrasateko Goi Eskola Politeknikoaren Iturripeko campusari. Erronka bikoitza izan da, baina helburua bakarra: neska-mutilek modu ludikoan zientziaz eta teknologiaz gozatzea, talde-lana ardatz hartuta.

Arrasateko Iturripeko campusean 13 ikastetxetako 343 ikasle bildu ziren; 27 Challenge talde (10-16 urte) eta 21 Explore (6-9 urte). As Fabrikeko egoitzan, be-

rriz, 6 ikastetxetako 149 ikasle izan ziren; 11 Challenge eta 8 Explore. Ikasleekin batera, entrenatzaileak, senideak eta bi ekitaldiak posible egin zituzten boluntario guztiak elkartu ziren. Guztira, 800 bat lagun bildu ziren bi egoitzetan, eta egun ahaztezina bizi izan zuten.

Sei hilabetez UNEARTHED erronkaren inguruan lanean aritu ostean, otsailaren 28a izan zen lan hori guztia erakusteko eguna. Arkeologian zientzia eta teknologia aplikatzeko benetako soluzioak eskaini zituzten neska-mutikoek: arkeologoek aurkitutako piezak ez narriatzeko sistemak, piezen trazabilitatea hobetzeko programak eta aztarnategietako segurtasuna bermatzeko proposamenak, besteak beste.



First Lego League MONDRAGONen parte hartu zenuen? Aurkitu zure argazkia!



Arrasaten aritu ziren bi taldek eta Bilboko batek lehiaketan aurrera egingo dute, eta apirilaren 11n Burgosen jokatuiko den Estatu mailako finalean izango dira. Honako hauek dira sailkatuak: BKIBOX (Bera Kruz Ikastola, Markina-Xemein), NCLIC Shakespeare (NC Learning Investigation Center, Gasteiz) eta C'Mon Guys (Madre de Dios ikastetxea, Bilbo). Horiekin batera izango dira EAEko gainerrako hiru egoitzetan (Deustuko Unibertsitatearen Bilboko eta Donostiako campusetan, eta EHUren Gasteizkoan) sailkatutako beste sei taldeak.

Inoiz baino babesle gehiago

Aurten, Innobasquek 17. aldiz antolatu du ekimena, eta Mondragón Unibertsitateak MONDRAGONekin batera antolatzen duen 8. edizioa izan da. Ezin dugu ahaztu, ordea, guztia posible egiten lagundu duten MONDRAGONeko kooperatiben babesa: Ausolan, Batz, Cikautxo, Danobatgroup, Erreka, Fagor Taldea, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, Lana, LKS Next, Lortek, Maier, Ondoa eta Orbik. Halaber, erakunde publikoen laguntza ere izan dute; tartean, Eusko Jaurlaritzarena, Bizkaiko zein Gipuzkoako Foru Aldundiena eta Arrasateko Udalarena. —



MLAKOOP: 60 años construyendo soluciones para el reto del talento

En MLAKOOP siguen apostando por compartir su experiencia y acompañar a las empresas en la atracción y el desarrollo de talento.

GORKA ETXABE

MLAKOOP cumplirá próximamente 60 años desde que Don José María Arizmendi-rieta impulsó la creación de la cooperativa con el objetivo de formar talento joven en el puesto de trabajo y posibilitar así la financiación de sus estudios a través de la alternancia estudio-trabajo. Desde 1966, MLAKOOP continúa trabajando en la misma línea, impulsando el talento en los centros de trabajo.

Actualmente la cooperativa creada en Arrasate ayuda a empresas y entidades públicas a buscar e identificar los perfiles necesarios para el desarrollo de su actividad profesional; facilitando la gestión del

alumnado en alternancia a través de una experiencia cooperativa y ofreciendo una solución integral para la gestión estructurada del conocimiento interno en las organizaciones.

Hemos recogido las opiniones de María Ruíz Amurrio, Oneida Zubia y Vanessa Abrisqueta sobre la compleja realidad en el ámbito de la atracción y fidelización del talento.

Actualmente la cooperativa creada en Arrasate ayuda a empresas y entidades públicas a buscar e identificar los perfiles necesarios para el desarrollo de su actividad profesional.



María Ruiz Amurrio

ATRACCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO
· GESTIÓN DE PERSONAS · GESTIÓN
DE PROYECTOS · RESPONSABLE
DESARROLLO NEGOCIO TALENTO EN
MLAKOOP

Según los últimos datos publicados por entidades de referencia en el ámbito del análisis de talento, el talento cualificado será limitado a corto y medio plazo. ¿Cuál es la estrategia de MLAKOOP a futuro?

El descenso del talento cualificado supondrá una desventaja en términos de competitividad global para nuestras organizaciones, así como la necesidad de definir estrategias migratorias que aseguren la sostenibilidad económica y demográfica. En MLAKOOP hemos definido una solución para identificar y captar talento profesional de alta cualificación en países de Latinoamérica, utilizando como palanca la cercanía tanto geográfica como cultural que nos brinda nuestra Universidad Mondragón México, ubicada en Querétaro. Esta solución, que hemos denominado *MLAKOOP LATAM*, se articula en torno a tres pilares de acompañamiento: reclutamiento y selección de perfiles, asesoramiento legal y onboarding.

Actualmente nos encontramos en una fase de exploración, pilotando el modelo con algunas organizaciones del entorno y priorizando el aprendizaje, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad y anticiparnos a una necesidad que previsiblemente se hará más evidente en las organizaciones en el corto plazo.

“Gracias a Universidad Mondragón México hemos definido una solución para identificar y captar talento profesional de alta cualificación en países de Latinoamérica”



Oneida Zubia

RESPONSABLE ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAS EN MLAKOOP

El modelo de alternancia estudio-trabajo sigue siendo atractivo para las empresas cooperativas. ¿Cuál es la oferta de MLAKOOP en dicho ámbito?

En MLAKOOP acompañamos a las empresas en la incorporación de estudiantes en alternancia estudio-trabajo, ayudándoles a formar desde hoy a los profesionales que necesitarán mañana. Para el alumnado, además, es una oportunidad única de vivir la experiencia cooperativa desde dentro mediante su participación como socios escolares de MLAKOOP. Llevamos 60 años impulsando este modelo, y aunque el tiempo pasa, nuestro propósito sigue siendo el mismo y es claramente doble: que el estudiante crezca, no solo en sus competencias técnicas, sino también en habilidades transversales que marcan la diferencia en un entorno real de trabajo, impulsando así un desarrollo integral que le prepara para afrontar con seguridad los retos profesionales del futuro. Y que la empresa acceda a talento en evolución, pudiendo detectar, acompañar y, si lo desea, integrar a medio plazo a personas alineadas con su proyecto. En definitiva, se trata de construir un puente sólido entre la formación y la empresa, creando valor para ambas partes y fortaleciendo el modelo cooperativo que tanto nos identifica.

“Ayudamos a construir un puente sólido entre la formación y la empresa, creando valor para ambas partes y fortaleciendo el modelo cooperativo”



Vanesa Abrisqueta

RESPONSABLE OFICINA CORPORATIVA
DE MLAKOOP EN VITORIA-GASTEIZ

MLAKOOP sigue innovando en soluciones de formación de personas. ¿Cuáles son las nuevas soluciones que habéis presentado al mercado?

Basándonos en nuestra solución *Closing the Gap* para el aprendizaje en el puesto de trabajo, hemos definido y lanzado al mercado una solución integral para la gestión global por competencias de los profesionales: *Talento 360*. Se trata de una solución soportada por una plataforma propia, *Riseway 360*, que permite no solo la definición y evaluación de competencias —evidenciadas a través de conductas—, sino también el diseño de planes de desarrollo individualizados a partir de las brechas detectadas en cada perfil, alineando el desarrollo de las personas con las necesidades reales del negocio. La solución conecta todo el proceso de gestión, desde la identificación de competencias y la detección de brechas hasta la planificación de la formación, generando información estratégica que apoya la toma de decisiones clave en la gestión de personas. Además de la tecnología, desde MLAKOOP acompañamos a las empresas durante todo el proceso, asegurando una correcta puesta en marcha y facilitando la obtención del máximo rendimiento, tanto a nivel individual como organizativo, aportando valor desde las primeras fases de implantación de la solución. —

“Hemos definido y lanzado al mercado una solución integral para la gestión global por competencias de los profesionales: Talento 360”

Llega a la cita puntual, ese valor cultural que tan orgullosos lucen los británicos. No ha perdido la buena costumbre de llegar a la hora, aunque lleve ya 24 años en Arrasate, casi media vida. Aterrizó un noviembre lluvioso de 2002 en el aeropuerto de Bilbao, con una maleta ligera y 26 añitos recién cumplidos. Hoy es madre de un hijo y dos hijas. Trabaja en MLAKOOP, y culturalmente ya es más de aquí que de allí: “Me gustan las cosas sencillas, el poteo de los viernes por la tarde, una salida al monte en un día soleado de primavera y un par de txakolís antes de una buena comida en familia”. ¿Qué más se le puede pedir a la vida?

GORKA ETXABE



Emma Kieran

PROFESORA Y COORDINADORA DIDÁCTICA EN MLAKOOP

“Soy socia de la cooperativa MLAKOOP desde 2006. Estoy en el Consejo Rector, y me siento plenamente desarrollada profesionalmente”

Cuéntanos, ¿cómo llegaste a Euskal Herria? Estudié en Bristol un grado lingüístico y tras finalizar los estudios comencé a trabajar, siempre con contratos temporales, y decidí irme al extranjero. Posteriormente, en Dublín saqué el título de profesora de inglés y comencé a buscar trabajo en el extranjero. Todos los jueves, los periódicos en Inglaterra publicaban ofertas de trabajo de prácticamente todo el mundo y encontré la oferta del CIM (actual MLAKOOP). Envié mi CV, recuerdo que me entrevisté con Mike Church, y a los pocos días me ofrecieron el puesto de trabajo. En noviembre de 2002 estaba en Arrasate, ofreciendo formación de inglés en empresas.

¿Sentiste la necesidad de salir de tu país por alguna razón concreta?

No me lo pensé demasiado. Sentía la necesidad de salir de mi país, pero no sabría decirte por qué. Mi hermana siempre me dice que mi sueño era buscar nuevas

aventuras. Tomé la decisión quizá de forma inconsciente pero hoy me siento super feliz de emprender la aventura que empecé hace 24 años.

Y llegaste a Arrasate.

Sí, recuerdo que llovía, y seguía lloviendo, un noviembre gris que no era del todo diferente al gris de mi país, pero cuando llegó la primavera me di cuenta de lo bonita que era la zona.

En el CIM (hoy MLAKOOP) tus primeras clases las diste en Fagor Industrial, ¿verdad?

Sí, así es. En Fagor Industrial daba clases a diferentes personas de la organización. Mucha gente de mi edad y desde el principio conecte con las personas. Recuerdo que una alumna me dijo que me comprase unas botas de monte. Me llevó a una tienda de Oñati, me equipé de arriba abajo, y comencé a conocer sitios y gente. Cuando recibía una invitación nunca decía que no: monte, todo tipo de eventos sociales, no me quedaba en casa y

tras un año de adaptación, duro, aprendiendo el idioma y conectando con mi nueva vida, llegó la prórroga del contrato y aquí sigo.

Además, conociste al que hoy es tu marido.

En mi tercer año en Euskal Herria conocí a mi marido, Asier, que es de Arrasate. Era alumno mío y hoy es, además de mi compañero de viaje, el padre de mis tres hijos. Un chico y dos chicas. De 18, 16 y 14 años. Ethan, Leah y Kate. Nombres británicos para que no pierdan su raíz, su procedencia.

¿Su familia en Londres como vive su ausencia?

Hoy en día con la facilidad que tenemos para volar, estamos muy cerca. No ha sido traumático ni para mi familia ni para nosotros. Nos vemos varias veces al año. Mi madre viene muy a menudo. Tengo una hermana y un hermano que me gustaría que nos visitaran más a menudo, pero tienen hijos pequeños y de momento, lo tienen más complicado.

¿Qué es lo que más echas de menos?

Sobre todo, echo de menos a la familia. Estar en los cumpleaños de mis sobrinos y de mi madre, por ejemplo. Al principio añoraba las pequeñas cosas de día a día, pero es cierto que con el tiempo este tipo de añoranzas van desapareciendo.

¿Algo que te sorprendió cuando llegaste?

La gente me pareció muy directa y lo cierto es que me tuve que acostumbrar a la forma tan directa de expresarse. Me sorprendió la forma de vivir, tan social, tan en la calle. Siempre hay planes, comidas, cenas, excursiones... Ahora lo veo en mis hijos, tienen una vida social increíble, desde muy pequeños, y eso me agrada mucho.

¿La gastronomía?

Lo que más me sorprendió fue la importancia que al momento de la comida se le da aquí. Cada comida es una ceremonia. En Inglaterra, la gastronomía, la cultura gastronómica, no existe como aquí. Íbamos al chino, al indio o a otros restaurantes de diferentes lugares. En casa los domingos comíamos plato único, carne con verdura y salsas. También postre caliente... Cuando vienen mis familiares siempre les invito a la sociedad gastronómica. Para mí es un auténtico descubrimiento.

Por lo que me dices, ya eres más de aquí que de allí.

Me gustan las cosas sencillas, el poteo de los viernes por la tarde me encanta, una salida al monte en un día soleado de primavera y un par de txakolís antes de una buena comida en familia ¿Qué más se le puede pedir a la vida?

¿Somos tan cerrados como nos pintan?

Fue fácil conocer a gente, pero me costó más integrarme en un grupo de amigos. Con los niños vas conociendo a gente, se van generando círculos y socializas mucho más fácil, pero al principio sí, sois cerrados. Ahora me siento muy integrada.

Háblanos de tu trabajo.

Sigo dando clases en empresa y soy coordinadora didáctica en MLAKOOP. Socia de la cooperativa desde 2006. Estoy en el Consejo Rector y me siento plenamente desarrollada profesionalmente. He recorrido gran parte del crecimiento de la empresa, desde los años del CIM a Mondragon Lingua, y ahora MLAKOOP. Hemos crecido y seguimos abriendo puertas, ofreciendo nuevos servicios, soluciones tecnológicas, ahora con la Universidad de Mondragón en México.

¿Y qué me dices del modelo cooperativo?

Nació en Inglaterra, en Rochdale, pero en mi país no es fácil de explicarlo. No me lo han preguntado mucho, pero en la familia cuando explicas cómo funciona se sorprenden. Imagínate, mi hermano trabaja en Londres, en la banca, y es completamente diferente. Nuestro modelo es mucho más social y comprometido con el entorno, prevalece el colectivo al individuo y eso me gusta. Tenemos que poner en valor el modelo cooperativo.

Euskaraz bai?

Bai. Zerbait bai. En casa hablamos tres idiomas. Yo en inglés con mis hijos. Mi hijo mayor me habla siempre en inglés y a mis hijas les cuesta más. Entre ellos hablan en euskera y con mi marido también en euskera.

Siendo de donde eres, cuna de grandes bandas musicales, ¿qué música escuchas?

Era muy muy fan de U2, y crecí en los años 80, los años de la mejor música británica para mí. Me acuerdo que el primer CD que compre fue el de Madness. Ahora soy seguidora de la banda de mi hijo, los Bogside.

¿Algo más que quieras añadir?

Me encanta el rugby. En mi casa, tanto mi hijo como mis hijas juegan al rugby en Arrasate Rugby Taldea. Mi hija, la mediana, está con la selección de Euskadi. Yo también juego con el equipo de Arrasate, con Amak Piroli-tikak. Es un deporte con mucho contacto, pero a la vez muy noble, inclusivo. A mis hijos les va muy bien y han aprendido muchos valores. Y tiene un tercer tiempo que el resto de deportes no lo tienen. Después del partido se juntan dos equipos para comer y beber algo, dejando atrás los roces que haya podido haber en el campo. —

OSASUN MENTALA EUROPA MAILAN

2023ko ekainaren 7an, Europako Batzordeak osasun mentalaren ikuspegi globalari buruzko Komunikazioa onartu zuen, eta horrek lagundu egingo die estatu kideei eta interesa duten alderdiei azkar jarduten osasun mentalaren arloko erronkei aurre egiteko.

UNAI BERRETEAGA OSARTENKO
PREBENTZIO TEKNIKOKO ZUZENDARIA



Komunikazioa abiapuntu bat da ikuspegi berri baterako. Estatu kideekin, eragile interesdunekin eta herritarrekin kontsulta zabala egin ondoren, ikuspegi globala garatu da, prebentziora bideratua eta osasun mentalaren arloan interesa duten eragile askorekin.

Ikuspegi berriak onartzen du osasun mentalak neurri handi batean eremu askori eragiten diela, hala nola enpleguari, hezkuntzari, ikerketari, digitalizazioari, hiri-plangintzari, kulturari, ingurumenari eta klimari. Sektore arteko ikuspegi horren helburua osasun fisikoa eta osasun mentala parekatzea da.

Osasun mentala Europan

Esparru komunitario bati erreparatzen badiogu, Europan osasun mentaleko baldintza onak mantentzeko faktore azpiko koadroan datozenak hartzen dira. Estatu mailan, balioak zertxobait aldatzen dira.

Bizi-baldintzak	EU	%60
	ES	%58
Finantza-segurtasuna	EU	%53
	ES	%53
Jarduera fisikoa	EU	%41
	ES	%42
Kontaktu soziala	EU	%41
	ES	%42

(9 faktoretatik, hiru aukeratuta)

EU = Europan | ES = Estatu maila

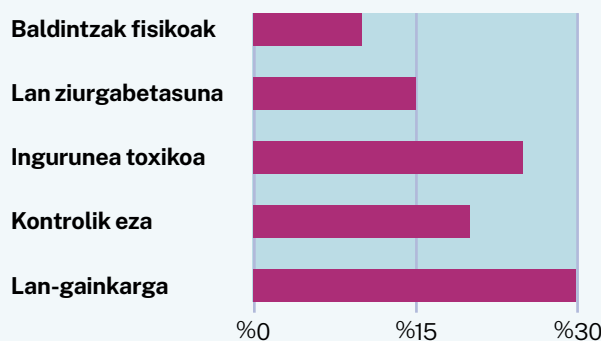
Osasun mentalaren arloan lanean

Lan-ingurunean larriak ez diren buru-nahasmenei aurre egiteko zailtasunak eragiten du arazo horri aurre ez egitea enpre-setan, eta arazoa murrizteko modurik ez bilatzea. Prebentzioak eta osasun emozionaleko esku-hartze goiztiarrak absen-tismoa murriztea, produktibitatea handitzea eta lan-giroa hobetzea ahalbidetzen dute, baita langileen osasun emozio-nala hobetzea ere.

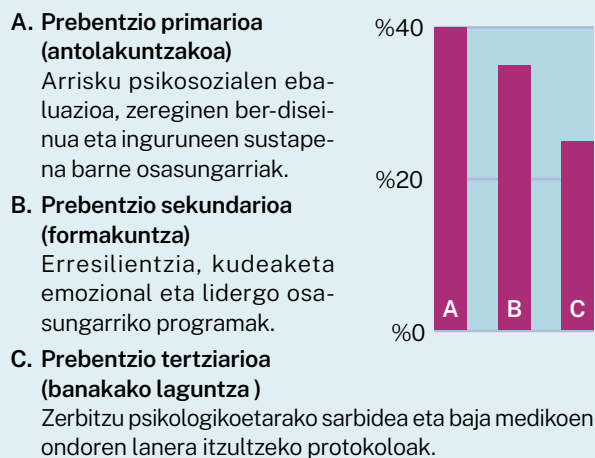
Lan-ingurune osasun mentala langileen ongizate emozional, psikologiko eta sozialari dagokio. Bere garrantzia handi-tu egin da azken urteotan, zuzeneko eragina baitu produktibitatean, absentismoan eta lan-giroan.

Laneko osasun mentalaren narriaduraren kausa nagusiak

Faktore ohikoenen artean daude lan-gainkarga, zeregi-nen gaineko kontrolik eza, lidergo autoritarioa duten giro toxikoak, laneko segurtasunik eza eta baldintza fisiko de-segokiak. Digitalizazioak eta teknologia berriek ere era-gin nabarmena dute.



Prebentzio neurriak eta esku hartzeko estrategiak

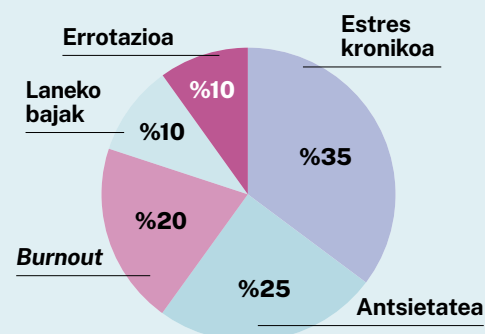


Osartenek prebentzioaren eremu horretan lagundu eta erantzun dezake, lehen adierazitako hiru mailetatik. Zer-bitzu psikologikoetarako sarbidea eta baja medikoen on-doren lanera itzultzeko protokoloak.

Arrisku psikosozialak eta horien ondorioak

Behar bezala kudeatu gabeko arrisku psiko-sozialek estres kronikoa, antsietatea, *burnouta* (neke fisiko izugarria), laneko bajak areagotzea eta langileen txandakatzea eragin ditzakete, eta horrek taldeen kohesioari eta berrikuntza-ri eragiten die.

Kudeaketa hori, arriskuen ebaluazio kuantitati-bo eta kualitatiboan ez ezik, aurreko zerrendari eragiten dioten estresatzaileak murrizteko be-netako neurriak ezarri behar dira (ordutegi-mal-gutasuna, zereginak/funtzioak berrikustea...).



Ondorioa

Osasun mentala, oro har, eta bereziki lanean, funtsezkoa da antolamenduaren iraunkor-tasunerako. Prebentzioan inbertitzea per-tsonetan eta enpresaren emaitzetan inberti-tzea da. Osartenek bizi-ibilbide horri ekitera animatzen ditu enpresak, langileen osasu-na hobetzeko eta enpresen lehiakortasuna hobetzeko. —



La colaboración entre el MST y Mundukide da sus frutos en la tierra de los sin tierra

La colaboración entre el Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) de Brasil y Mundukide nace de una historia de expulsión y resistencia. En la década de 1980, miles de familias campesinas brasileñas fueron desalojadas por latifundistas en un contexto de mecanización agraria. Sin tierra ni empleo, y en un país de enormes extensiones con grandes propiedades improductivas, decidieron organizarse. Así, en 1984, surgió el MST.

Desde entonces, el movimiento ha impulsado ocupaciones de tierras, ha creado campamentos y asentamientos, trabajando colectivamente en la construcción de escuelas y centros de salud. Resistiendo, siempre, largos procesos de legalización. La Constitución brasileña contempla la cesión en usufructo de tierras que cumplen una función social, aunque su regularización puede tardar años. Para el MST, el trabajo colectivo, la igualdad y la dimensión política y cultural han sido esenciales, apoyándose en la fuerza emocional y comunitaria.

Visita de MST a Euskal Herria

A comienzos de los años 2000, el MST visitó Euskal Herria y encontró afinidad con el modelo cooperativo vasco, centrado en la persona socia y la propiedad colectiva del trabajo. Compartían valores como la adhesión libre, la democracia, la participación, la solidaridad y la educación. Con asentamientos ya consolidados, el movimiento vio en la formación una herramienta clave para fortalecer su gestión y producción.

14º ENCONTRO NACIONAL DO MST



Mundukide, 20 años trabajando en Brasil

Hace más de veinte años comenzó el programa de Mundukide en Brasil. En convivencia con el MST, personas cooperantes analizaron necesidades y desarrollaron materiales formativos que han dado lugar a personas gestoras de cooperativas, líderes del movimiento y representantes públicos. De ese proceso nació la escuela IEJC, que hoy aplica el modelo de gestión de cooperativas creado conjuntamente.

Actualmente, el MST reúne a cerca de dos millones de personas y está presente en la mayoría de los estados de Brasil, lo que supone un gran reto logístico. El pasado mes de febrero, en su 42º aniversario organizó un Encuentro Nacional, que congregó a 3.500 participantes, a la que Mundukide estuvo invitada, demostrando su capacidad organizativa e influencia en un país de más de 200 millones de habitantes, con la presencia del presidente de Brasil Luiz Inácio Lula da Silva.

Durante las dos décadas de colaboración, más de veinte cooperantes de Mundukide han participado en

iniciativas como la red de Supermercados Armazéns do Campo, la expansión de la cooperativa de crédito CREHNOR, el fortalecimiento de FINAPOP-Financiamiento Popular para Producción de Alimentos Saludables- o la puesta en marcha de la Facultad Josué de Castro. El impacto es motivo de orgullo compartido, posible gracias al compromiso de las cooperativas del Patronato y de numerosas entidades colaboradoras.

De cara al futuro, el MST apuesta por incorporar tecnología y avanzar hacia el cooperativismo industrial, con proyectos de fabricación de tractores, vidrio y bioinsumos. Aspira a crear su primera cooperativa industrial y reconoce el papel de Mundukide en su desarrollo. Tras más de dos décadas de colaboración, ambas organizaciones se preparan para un nuevo paso, ofreciendo experiencia y formación a la juventud campesina sin tierra para afrontar los desafíos venideros. —

De cara al futuro, MST aspira a crear su primera cooperativa industrial y reconoce el papel de Mundukide en su desarrollo.

Letrak lankide

Euskara planak hizkuntzaren ezagutza eta erabilera sustatzeko ezinbesteko tresnak dira gure kooperatibetan. Baina arau eta helburu estrategikoetatik haratago, hizkuntza batek, biziko bada, dimentsio kulturala eta gozamena behar ditu. Eremu horretan indarrez loratzen ari diren ekimenak ditugu MONDRAGONen: irakurle taldeak.

Hizkuntza bat ez da soilik komunikatzeko arau sorta bat; bere baitan kultura bat eta mundu ikusker bat biltzen ditu. Gure kooperatibetako hainbat langilek ongi ulertu dute hori, eta literaturaren bueltan elkartzen hasi dira, kafea, liburuak eta euskara partekatzeko. Baina, zein da zehazki talde hauen funtzioa euskararen normalizazioan? Nola eragiten dute langileen egunerokotasunean?

Gaur egun, irakurle taldeen eta literatur ekimenen mapa honela banatzen da gurean:

Kooperatiba	Dinamizatzailea	Ekimena
MGEP	Eneko Barberena	Irakurle taldea (2023an hasia)
LagunAro	Eneko Barberena	Irakurle taldea (2024an hasia)
LKS Next	Miriam Mendikute	Irakurle taldea (2023an hasia)
MONDRAGON Zentro Korporatiboa	-	Liburu biziak ekimena (2025eko abendutik)



Mondragon Goi Eskola Politeknikoko irakurle taldea.



Lagun Aroko irakurle taldea, Pello Lizarralde idazlearekin.



LKS Nexteko taldea, Bertol Arrieta idazlearekin.



Liburu biziak ekimena.

Konfort gunetik atera eta gozatzera

Eneko Barberena, Mondragon Goi Eskola Politekniko-ko eta LagunAroko irakurle taldeen dinamizatzaileren hitzetan, talde hauen funtzio nagusia irakurketa ohiturak aldatzea eta euskara maila hobetzea da. Enprestan jende askok du irakurtzeko ohitura, baina sarritan erdaraz egiten dute, ezagutza faltagatik edo euskaraz euren gustuko estilori ez dutelako topatzen.

"Irakurle taldeak konfort egoeratik ateratzen laguntzen du", azaltzen du Barberenak. Taldeak euskaraz irakurtzeko txinparta pizten du, eta testu literarioak ulertu eta horiei buruzko eztabaidak izateak egunerokotasunean balio handia du. Dimentsio kulturalari dagokionez, argi du: "Musika, dantza edo bertsoa bezala, literatura ere euskal kulturaren zati da, eta gainera, gozamenarekin lotzen da. Jendea gustura dago hemen". Nabarmen-ter-koa da, gainera, ekimen hauek langileen proposamenetik sortu direla, eta kooperatibak babestu egin dituela; horrek are positiboagoa egiten du prozesua.

Liburutegiak sortzen

LKS Nexten, irakurle taldearen ideia Euskara Batzorde-etik sortu zen, Miriam Mendikute kidearen eskutik. 2023an ekin zioten ibilbideari Amets Arzallusen Miñan liburu arrakastatsuekin. Urtean hiru saio egiten dituzte, eta sarritan idazleekin (aurrez aurre zein online) hitz egiteko "luxua" izaten dute.

Euskara Planari begira, taldeak lortu du euskaldunon-tzako elkargune iraunkor bat sortzea. "Kafe orduetan liburuaz aritzen gara, eta izena ematen ez duten lan-kideak ere animatzen dira irakurtzera", azaltzen dute. Gainera, IPDK (Interes Publikorako Derrigorrezko Kon-tribuzioa) erabiliz, parte hartzaileei liburuak erosten diz-kiete, eta era berean, kooperatibako euskarazko liburu-teria elikatzen dute.

Illo horretatik, MONDRAGON Zentro Korporatiboan, oraindik irakurle talderik ez badago ere, hazia ereinda dago. 2025eko abenduaren 3an, Euskararen Nazioar-teko Egunean, *Liburu biziak* ekimena jarri zen martxan. Euskarazko 10 liburu erosi ziren lankideen eskura jar-tzeko, eta dagoeneko 7 edo 8 lankidek irakurri dituzte. Liburutegia bizirik dago, eta etorkizuneko solasaldieta-rako lehen urratsa izan daiteke.

**Musika, dantza edo bertsoa bezala,
literatura ere euskal kulturaren zati da,
eta gainera, gozamenarekin lotzen da.**

Zergatik elkartu liburu baten inguruan?

Zerk bultzatzen du lankide bat bere denbora literaturaz hitz egiteko erabiltzera? Mondragon Goi Eskola Politek-nikoko eta LagunAroko kideek euren esperientzia pro-pioetatik erantzun dute, bakoitzak bere ñabardurarekin:

Euskaraz irakurtzearen plazera berreskuratzea:

- Josu Urkiola (MGEP): "Euskararekin oso harreman handia daukat, oso euskalduna den inguru bate-koa naiz, baina egia da askotan euskaraz hainbeste irakurtzeko ohiturarik ez nuela. Honek lagundu dit idazle batzuk ezagutzen eta utzia neukan euskaraz irakurtzearen gustu horrekin berriz harremana har-tzen. Ekimen honek beti bermatzen dizkit 3-5 liburu euskaraz nire urteko liburu multzoan".
- Ane Miren Ayastuy (LagunAro): "Balantzan jarritz gero, erdaraz irakurtzeko joera handiagoa daukat. Baina beti dago lehen aldi bat eta honek gure ira-urketa ohiturak zertxobait aldatzeko joera ekar dezake".
- Jonmikel Intsausti (LagunAro): "Berreuskaldundu/alfabetatu nintzenetik euskaraz irakurtzeko ohitu-ra izan dut, eta pixkanaka euskararen gaitasunean aurrera egiteko beharrezko ariketetako bat izan da".

Taldeak dakarren aberastasuna eta harreman berriak:

- Osane Lizarralde: "Ez dugu aukeratzen ditugun libu-ruetatik bakarrik ikasten, baizik eta taldean besteok irakurri eta gustatu zaizkigunak partekatzen ditugu; orduan beti liburutegira joaten zarenean beste libu-ru batzuk harrapatzen dituzu. Batzuetan zuzenean ezagutzen dituzu idazleak edo itzultzaileak, eta ohar-tzen zara hitz eginez zuk erreparatu ez diezun beste hainbat gauza ateratzen direla".
- Ane Miren Ayastuy: "Irakurritako liburuaren nondik norakoak partekatze-ko elkartzen garenean, ber-tan sortutako solasaldia oso aberasgarria da. Agian, beste lankide batzuekin orain arte neukan harre-mana aldatzeko balio izan dit, eta euskara gehia-go sustatzeko".
- Jonmikel Intsausti: "Gure hizkuntzan, euskar-ean, tre-batzeko tresna baliagarria da, hiztegi berria ikasiz eta mingaina dantzan jarritz: hala, gure kooperatibak eta Euskal Herria apur bat euskaldunago egiten ditugu".

Zalantzan dauden lankideei mezu bateratua bidaltzen diete: "Animatzeko, oso-oso erraza dela. Elkartzen ga-ren ordu bat edo ordu eta erdi hori oso tarte atsegi-na izaten da", borobildu du Josu Urkiolak. —



Nagore Peñalva

DIRECTORA DE ECONOMÍA CIRCULAR
DEL DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, TRANSICIÓN ENERGÉTICA
Y SOSTENIBILIDAD DEL GOBIERNO VASCO

La directora de Economía Circular del Gobierno Vasco desgrana las claves del nuevo sistema de evaluación de sostenibilidad diseñado para la industria de Euskadi. En un contexto marcado por las nuevas exigencias europeas, BasquESG nace con el objetivo de simplificar los reportes corporativos, evitar la burocracia y ayudar a las empresas a transformar su compromiso ambiental y social en una oportunidad real de posicionamiento en el mercado global. **USOA AGIRRE**

“BasquESG convierte la sostenibilidad en una verdadera ventaja competitiva para las pymes vascas”

El Plan de Industria de Euskadi 2030 recoge proyectos transformadores. ¿Cómo encajáis la sostenibilidad para que las empresas la perciban como un motor de competitividad?

La sostenibilidad ha pasado de ser algo voluntario a convertirse en un factor clave de competitividad. Para muchas pymes, adaptarse es necesario para mantener su posición en mercados exigentes. Entendemos la sostenibilidad como una palanca para mejorar la eficiencia, reducir costes y abrir nuevas oportunidades; por eso, el Plan la sitúa en el centro de la estrategia industrial.

El contexto europeo avanza rápido (CSRD, VSME). ¿Cómo podemos acompañar a las empresas vascas para que se adapten con confianza?

Estas iniciativas integran la sostenibilidad en las decisiones estratégicas. No se trata solo de cumplir, sino de ganar transparencia en el mercado. Desde el Gobierno

Vasco apostamos por herramientas adaptadas que permitan avanzar paso a paso, sin burocracia innecesaria, ayudando a ordenar información y ganar confianza con clientes.

¿Cuáles son los objetivos principales de la iniciativa BasquESG y qué beneficios directos aportará a nuestras pymes?

BasquESG nace para ayudar a las pymes a evaluar, mejorar y comunicar su sostenibilidad de forma sencilla y creíble. Busca unificar en un único reporte todas las peticiones en materia de sostenibilidad. Entre los beneficios destacan una mejor posición en la cadena de valor y la facilidad para responder a los requisitos de clientes y financiadores.

¿Cómo puede convertirse BasquESG en la aliada perfecta para dar respuesta a la cadena de valor en el mercado global?

Ofrece un lenguaje común y criterios homogéneos. Al basarse en el estándar europeo VSME, el reporte obtenido es válido en todo el territorio europeo. Un aspecto muy relevante es que BasquESG ofrecerá a las pymes vascas una verificación externa gratuita de la información, reforzando su credibilidad.

“Entendemos la sostenibilidad como una palanca para mejorar la eficiencia, reducir costes y abrir nuevas oportunidades”

¿Cómo se ha diseñado para que sea rigurosa, pero también accesible y práctica para una pyme?

La hemos diseñado de forma modular y progresiva. Se centra en indicadores útiles, evita duplicidades y utiliza información que las empresas ya manejan en su día a día. BasquESG no solo evalúa; también ayudará a diseñar planes de acción que impulsen la mejora real.

En el proyecto piloto participan cinco cooperativas de MONDRAGON (Domusa, Kide, Loramendi, Urola y Bexen Cardio). ¿Qué aprendizajes estáis extrayendo?

La experiencia está siendo muy positiva y enriquecedora. Estas cooperativas nos están mostrando que muchas empresas ya hacen un gran trabajo en sostenibilidad, aunque no siempre lo tengan del todo estructurado o visible.

El piloto nos está ayudando a ajustar los servicios de apoyo y la herramienta a la realidad de las empresas, validar indicadores y simplificar procesos. También estamos aprendiendo lo importante que es adaptar el lenguaje y los ritmos, y acompañar a las empresas para que vean desde el primer momento el valor práctico de la evaluación.

De hecho, debido a la gran acogida del primer piloto, hemos puesto en marcha un segundo para que todas las pymes industriales de Euskadi que quieran aplicar ya el estándar VSME puedan hacerlo, contando con el apoyo de expertos que les guían, forman y acompañan durante todo el proceso.

¿De qué manera ayuda BasquESG a visibilizar el compromiso social que el modelo cooperativo vasco lleva en su ADN?

BasquESG ayuda a poner nombre, estructura y métricas a ese trabajo que muchas cooperativas llevan años haciendo de forma natural. Ese buen hacer se vuelve visible con un lenguaje claro y reconocido, demostrando que su modelo encaja con las exigencias actuales.

¿Cuál es el cronograma previsto para el despliegue general y los próximos hitos?

Hemos abierto un segundo pilotaje para cualquier pyme industrial que desee empezar su reporte. Los próximos pasos incluyen definir los protocolos de verificación y los planes de acción. Nuestro foco ahora es ampliar la participación y consolidar BasquESG como referente compartido.

¿Creéis que la evaluación servirá a las cooperativas como un sello de credibilidad para compartir sus logros?

La transparencia es clave. BasquESG ofrece un marco común que permite comunicar avances de forma rigurosa, comparable y verificada por tercera parte, evitando mensajes poco fundamentados y reforzando la confianza de los grupos de interés.

¿Qué consejo le darías a una cooperativa que quiere dar sus primeros pasos mañana mismo?

Empezar por lo que ya están haciendo y por supuesto sumarse a la iniciativa BasquESG. Muchas cuentan con prácticas muy avanzadas; solo necesitan ordenarlas y medirlas. BasquESG no es una carrera, sino un camino para ganar confianza y convertir la sostenibilidad en una verdadera ventaja competitiva. —

“BasquESG ayuda a poner nombre, estructura y métricas a ese trabajo que muchas cooperativas llevan años haciendo de forma natural”



Oihana Zubillaga

LANA DOMUSA TEKNIK TALDEKO KORRIKALARIA

“Grazia egiten dit txikia nintzenean gurasoek mendira eramaten gintuztenean beti kexaka joaten ginela ahizpa eta biok”



Arrasate Udalatx Mendi Lasterketaren X. edizioa irabazi berri du Oihana Zubillaga 28 urteko korrikalari anoetarrak. Kirol kamiseta ezin kooperatiboagoaz irabazi gainera. **Lana Domusa Teknik**-eko kolore urdin eta laranja defendatzen sartu zen Arrasateko Erdiko Kaleko helmugan; txalo artean, hunkituta eta oso pozik. Agian bere kirol ibilbideko garaipenik ederrena eskuratu zuen Carrodilla Cadestre gazte mailako munduko txapeldunaren eta Ainhoa Sanz urretxuarren aurretik.

TESTUA: **GORKA ETXABE**

ARGAZKIAK: **ANDONI ARKAUZ**

N oiztik korrika?

Bederatzi urte izango dira hasi nintzela. 19 urte-ekin ekin nion eta ordutik ari naiz Euskal Herriko zein Europako lasterketan. Iaz *Skyrunning* Munduko Kopan hamaikagarren sailkatu nintzen. Anastasia Rubtsova errusiarrek eskuratu zuen Munduko Kopa.

Txikitatik izan duzue mendia barru-barruan zuen etxean, ezta?

Hastapenak horiexek dira, bai. Gurasoekin, beti ibili izan gara asko, nire ahizpa eta ni neu. Gero, osabak ere parte-hartzen zuen lasterketan eta hortik etorriko zait zaletasuna.

Arrasate Udalatxek hamargarrena egin du aurten, edizio berezian irabazle izatea handia da.

Nire lehenengo aldia zen lasterketa honetan. Egia esan, beti izan dut begi artean eta aurtengoa izan da lehena. Julen Elorza, antolakuntzako kidea nire laguna da eta askotan esaten zidan etortzeko. Merezi izan du, sekulako gozatua hartu dut eta garaipen ederra eskuratu dut. Oso pozik nago.

Zerbaitek harritu zaitu?

Nahiz eta eguraldi oso onik egin ez, sekulako jendetza zegoen mendian, herriko kaleetan, nonahi giro bikaina aurkitu dut. Nabari zen edizio berezia zela.

Lehia ere dotorea izan duzue aurreneko hiru korrikariet, ezta?

Sekulako maila zegoen eta ez nuen nire burua podiumean ikusten, baina lasterketa borobila atera da. Carrrodilla Munduko Kopako txapelduna da, Ainhoa Sanz ere asko dabil eta sekulakoa izan zen lehia.

Noiztik Lana Domusa Teknik-en?

Hiru urte daramatzat taldean eta aurren, iaz bezala, Euskal Herriko lasterketa garrantzitsuenak eta Europako beste asko egingo ditut gure kamisetan defendatzen.

Kooperatibak dira, biak ere MONDRAGON Korporazioan daudenak. Ezagutzen duzu ekosistema kooperatiboa? Ezagutzen duzu MONDRAGON?

Ezer gutxi egia esan. Anoetan jaio eta bizi naiz, nire ikasketak osasun arlotik bideratu ditut, erizaina naiz Asuntzion Kliniketan, Tolosan, eta ez dut industria eta mugimendu kooperatiboa gehiegi ezagutzen. Badakit Domusa Teknik eta Lana biak direla kooperatiba industriak, biak gipuzkoarrak, eta kooperatibek badituztela beste eredu batzuekin alderatuta, lotura estuagoa eta konpromiso maila altuagoa gure herriarekin, kulturarekin, kirolarekin... baina ezer gutxi gehiago.

Kirol arloari dagokionez, aurtengo zure helburuak zeintzuk dira?

Skyrunning zirkuituan munduko hamar onenen artean sartzea gusatuko litzaidake eta Zegama Aizkorri maratoian iazko 23. postua hobetzea. Iaz hamaikagarren geratu nintzen Munduko Kopan, hamargarrenetik oso gertu. Eta aurren hamar aurrenekoen artean sartu nahi dut. La Palman hasiko dugu Munduko Kopa *Acantilados del Norte* izeneko lasterketan, apirilean *Calamorro Skyrace* lasterketan arituko naz, Malagan, eta ondoren etorriko dira Frantziako, Italiako eta Suitzako lasterketak.

Korrika egiteaz gain, beste hamai-ka afizio izango dituzu, ala?

Eskiatzea dut gustuko, mendian aritzea eta naturarekin zerikusia duten afizioak ditut gogokoen. Itsasoa baino nahiago dut mendia.

Bazter bat, emozio bati lotzen zaituena, edo ikusgarria?

Collarada mendia, Villanuan, Huescako Pirinioetan. Izugarri gustatzen zait. Eta noski Anoeta inguruko mendiak ere asko maite ditut: Uzturre eta Loatzo mendiak, etxetik gertu. Askok ibili izan naiz.

Liburu bat?

La paradoja del chimpance asko gustatu zitzaidan. Steve Peters idazlearena. Norbere buruaren zaintza, hazkunde, konfiantza eta zoriontasuna ditut hizpide.

Zinea?

Ez naiz oso zalea. Telebista, serieak eta zinea, nire kasuan hutsaren hurrengoa.

Oroitzapen bat?

Grazia egiten dit txikia nintzenean gurasoek mendira eramaten gintuztenean beti kexaka joaten gine-la ahizpa eta biok. Pentsa orain.

Erronka pertsonal, profesionalik?

Ekilibrio lortzea bizitzako arlo guztietan, zoriontsu izan. Eta arlo profesionalen mendiari begira, abuztuan KIMA jokatu du Italian, 52-kmko ibilbide oso tekniko duen lasterketa. Zorakeria hutsa, baina tira, motibatzen nau.

Azkena. Bizitzeko leku bat?

Momentuz, Anoeta. —

“Hiru urte daramatzat taldean eta aurren, iaz bezala, Euskal Herriko lasterketa garrantzitsuenak eta Europako beste asko egingo ditut gure kamisetan defendatzen”



LagunAro en 2025

De una forma resumida, mostramos los principales parámetros relacionados con LagunAro durante el año 2025, un periodo marcado por la positiva evolución de los mercados financieros. El entorno macroeconómico ha sido relativamente favorable, con un crecimiento global cercano al 3%, moderación de la inflación y una progresiva relajación de la política monetaria. No obstante, el año 2025 ha estado marcado también por una elevada incertidumbre derivada de tensiones geopolíticas y de la política comercial estadounidense. En Europa, el crecimiento ha sido moderado, con señales de recuperación desiguales entre países.



30.135 mutualistas

El colectivo de personas socias en activo adheridas a LagunAro asciende a 30.135 personas. En 2025 la evolución del colectivo de mutualistas en activo se ha incrementado en 34 personas.



21,20 € asistencia sanitaria

El consumo medio por beneficiario y mes en 2025 respecto a esta prestación ha sido de 21,20 euros. Ello representa un **incremento de dicho consumo medio del 3,25%** con respecto al alcanzado en 2024 (20,53 euros).

16.334 pensionistas

El colectivo total de pensionistas experimenta en 2025 un incremento neto de 371 personas, siendo ya un total de 16.334 (13.077 pasivas y 3.257 beneficiarias).

6,86 % incapacidad temporal

La tasa de absentismo del año 2025 se ha situado en el 6,86%, resultado que supone una **reducción del 1,87%** respecto de la tasa alcanzada el año anterior (6,99%).



21,86 M€ ayuda al empleo

Respecto a la evolución del colectivo declarado en desempleo estructural, a comienzos de años era de 563 personas. Durante este período, se han alcanzado un total de 149 soluciones definitivas, finalizando el año 2025 con **410 personas** en situación de desempleo estructural (153 menos que a cierre de 2024).

El gasto de la prestación de Ayuda al Empleo en sus distintas modalidades alcanza la cifra de 21,86 millones de euros en el año, lo que implica un incremento de 6,11 millones de euros (+38,77%) sobre los 15,76 millones de 2024. La partida que más gasto ha generado es la Reubicación Definitiva con 6,22 millones de euros, por la consolidación de 76 personas socias en las cooperativas donde estaban reubicadas provisionalmente. El año pasado fueron 65.





+6,78 %

rentabilidad obtenida

La rentabilidad de la cartera de LagunAro se ha situado a cierre de ejercicio en el +6,78% frente al 4,99% previsto en el Plan de Gestión.



+6,03 %

margen de solvencia

Se sitúa a cierre de 2025 en el 6,03%, aumentando en 2 puntos porcentuales el dato del 2024 (4,05% a cierre de 2024). Esto permite proponer a la Asamblea General la actualización del 2,9% correspondiente al IPC de 2025 y además la recuperación del 0,2% de las pensiones y los derechos de pensión pendientes correspondiente al IPC del año 2023, recuperando así la totalidad de las actualizaciones no aplicadas en su momento.



455 M€

cuotas

La recaudación total durante el año 2025 ha ascendido a 455 millones de euros, un 6,1% mayor respecto al 2024 (428,7 millones de euros).



376,28 M€

prestaciones

El total de prestaciones otorgadas por LagunAro a lo largo de 2025 ha ascendido a 376,28 millones de euros, con un incremento de 34,17 millones de euros respecto la cifra alcanzada el año 2024 (342,1 millones de euros).



7.817,78 M€

fondo patrimonial

Crece en el año en 344,63 millones de euros.

LagunAro, EPSV de Empleo Preferente celebrará su Asamblea General el 23 de marzo

El próximo 23 de marzo se celebrará la Asamblea General Ordinaria de LagunAro, EPSV, en el Kursaal. Están convocadas 1.064 personas compromisarias.

Durante la Asamblea se abordarán los asuntos habituales, como la aprobación de las cuentas anuales y del plan de gestión (2026), la evolución del ejercicio anterior (2025), las prestaciones y cuotas del nuevo periodo, así como la actualización de los derechos de pensión y de las pensiones. Destaca este último punto con la propuesta de actualización de las pensiones y derechos de pensión con el IPC del 2025 (2,9%) y también la recuperación del 0,2% (no aplicado del IPC del 2023), quedando así recuperada la totalidad de las actualizaciones no aplicadas en su momento. Estas propuestas de actualizaciones son posibles gracias a la rentabilidad obtenida, +6,78%, que ha situado el margen de solvencia en el +6,03% (tras aplicar la recuperación del IPC del 2023), por encima del mínimo legal exigido (4,0%).

Propuestas de modificación de estatutos y reglamentos

- 1. Nacimiento y cuidado de menor:** Adecuación reglamentaria necesaria para incorporar formalmente las modificaciones aprobadas por la Seguridad Social en 2025.
- 2. Jubilación:** Compatibilidad del cobro de la prestación de jubilación con el desarrollo de una actividad laboral o profesional.
- 3. Violencia de género:** Ampliación del alcance de la cobertura.
- 4. Otras adecuaciones formales.**

Con el objetivo de facilitar una participación informada, el 12 de febrero se celebraron dos charlas informativas en la sede de LagunAro en Arrasate: una en euskera y otra en castellano, dirigidas a personas mutualistas y cooperativas. Asimismo, el 3 de febrero tuvo lugar la charla informativa para las personas pensionistas en Garaia Parke Teknologikoa.

Asamblea General de LagunAro, EPSV

- **Día:** 23 de marzo
- **Lugar:** Kursaal Donostia – San Sebastián
- **Hora:** 15:30h primera convocatoria
16:00h segunda convocatoria
- **Formato:** presencial

Orden del día

1. Información sobre la aprobación del Acta de la Asamblea General de 26 de marzo de 2025 y designación de mutualistas para la aprobación del Acta de esta Asamblea.
2. Examen y aprobación de la Memoria de Gestión y Cuentas Anuales del ejercicio 2025 y del Plan de Gestión 2026.
3. Aprobación de las Prestaciones y Cuotas para el periodo 1.4.2026 - 31.3.2027.
4. Propuesta de modificaciones estatutarias y reglamentarias.
5. Comunicaciones del Consejo Rector.
6. Designación de auditores para los ejercicios 2026, 2027 y 2028.
7. Elección de las personas miembros del Consejo Rector y del Consejo de Vigilancia.
8. Ruegos y preguntas. —



JASANGARRITASUNA SUSTATZEKO LAGUNTZA ILDO BERRIAK IREKI DITU MONDRAGON FUNDAZIOAK

2025-2028 Politika Sozioenpresarial berriak jasangarritasuna negozioaren estrategian integratzea du helburu [ASG, Ingurumenekoa, Soziala eta Gobernantza], eta horretarako Mondragon Fundazioak laguntza deialdi berria onartu du 2026 urterako.

IBON ANTERO

Laguntza bide berri honen xedea **MONDRAGON 2025-2028 Politika Sozioenpresariala** garatzea da, jasangarritasunaren estrategia eta ekintzak lehia-kortasunerako giltzarri gisa garatuz, bai araudiaren eskakizunei bai bezeroen eskakizunei erantzuteko.

Onartu diren proiektuak jasangarritasunaren garen- eta gobernantza- hobetuko dute, gure erakundee-tan jasangarritasunaren jardueran eta eraginkortasun-ean aurrerapen garrantzitsuak egon daitezen. Guztira 33 kooperatiba, eta 600.000 euroko eskaera laguntzak onartu dira bost lan ildoen inguruan:

- **Jasangarritasun Planak eta ESG Gobernantza garatzea:** kooperatiba bakoitzaren jasangarritasuna helburu, ekintza eta adierazleen estrategia eta aginte panelak definitu eta helburu horiek lortzeko jasangarritasunaren gobernantza eredu aproposak garatu.
- **ESG prestakuntza programa:** jasangarritasunari buruzko ezagutza orokorra eta partekatua (ESG) eskaini: zergatik den garrantzitsua, zer eskatzen duen araudiak eta merkatuak, eta nola lotu gure balio-proposamenari hizkuntza komun batekin. Gaiak lehenestea, erabakiak irizpidez hartu ahal izateko.

- **Klima Trantsiziorako Planak garatzea:** erakunde- den karbono-aztarnaren kalkulua eta etorkizuneko eszenatokien azterketa: emisioen proiektzioa eta deskarbonizazio planak garatzea, epe ertain eta luzerako helburuekin.
- **Jasangarritasuna hornikuntza-katean:** hornikuntza-katea modu arduratsuan kudeatzen laguntzea, hornitzaileen ebaluazioa eta diagnostikoa, arriskuak eta eremu kritikoak identifikatuz. Kooperatiba bakoitzarentzat hornikuntza-kate jasangarrirako ibilbide-orria definitu eta hornitzaileak ebaluatzeko plataforma garatu.
- **Jasangarritasun informazio-sistemen digitalizazioa:** jasangarritasun informazioa arinduko duten prozesuak eta teknologiak integratzeko informazio-sistemak diseinatzea eta garatzea, trazabilitatea eta kanpo-egiaztapena bermatuko dutenak Europako iraunkortasun-estandarren arabera.

2025-2028 aldi osorako laguntza ildoak izango da, kanpo-zerbitzuen azpikontratazioa erabilerara mugatua, gastuen gehieneko %60a arte. Lehen deialdiko eskaera ikusita, segida emango zaie laguntza hauei eta aurtengo urte bukaeran berriz ere deialdi berria irekiko da 2027rako proiektuekin. —



Sonia Rodríguez

CEO DE TERNUA

Sonia Rodríguez, nueva CEO de Ternua, analiza el futuro de la marca bajo el respaldo de Dikar y su integración en el ecosistema de MONDRAGON. **USOA AGIRRE**

“Nuestro compromiso con la sostenibilidad no solo se mantiene, se refuerza”

Tras un periodo de profunda transformación, Ternua inicia un capítulo decisivo en su historia. De la mano de Sonia Rodríguez, la firma guipuzcoana busca consolidar su estructura industrial sin renunciar a la esencia que la ha convertido en un referente mundial de la economía circular. Su nueva estrategia apuesta por la internacionalización, la innovación técnica y un modelo de negocio donde la durabilidad de la prenda y el respeto al planeta son los ejes innegociables del crecimiento.

El inicio de esta nueva etapa marca un punto de inflexión vital para Ternua. Con el fuerte respaldo de Dikar, ¿cuál dirías que es el principal objetivo en estos primeros meses para asentar las bases de este emocionante capítulo?

Nuestro propósito prioritario es estabilizar la compañía y consolidar unas bases estratégicas sólidas que nos permitan avanzar con determinación. Esta fase nos brinda la oportunidad de reforzar los pilares que siempre han definido a Ternua: innovación, sostenibilidad real y un diseño volcado en quienes aman la montaña.

Bajo el respaldo de Dikar, estamos centrando nuestros esfuerzos en organizar procesos, fortalecer los equipos y priorizar aquellos proyectos clave que definirán el futuro de la marca.

Ha sido un periodo de transición y de notables cambios, pero afortunadamente se ha logrado proteger a un gran equipo humano. ¿Cómo están viviendo desde dentro este nuevo comienzo?

Con muchísima ilusión y un profundo sentido de pertenencia. A pesar de la incertidumbre de los últimos meses, el equipo de Ternua ha demostrado un compromiso ejemplar. Ahora afrontan esta etapa con esperanza y una energía renovada. Existe la sensación compartida de que se abre una oportunidad única para reconstruir, mejorar y seguir creciendo sin renunciar a nuestra esencia.

A primera vista, Dikar y Ternua provienen de trayectorias distintas, pero ambas comparten un fuerte arraigo territorial. ¿Cómo imaginas la convivencia de estos dos mundos para que se enriquezcan mutuamente, asegurando que el mensaje sostenible de Ternua siga brillando?

Lo veo como una convivencia natural. Ambas organizaciones comparten valores fundamentales: el trabajo bien hecho, el compromiso social y la responsabilidad con el entorno.

Esta base común permitirá que Dikar nos aporte estructura, capacidad industrial y visión estratégica, mientras que Ternua seguirá contribuyendo con su innovación, sensibilidad ecológica y autenticidad de marca. Lejos de diluir nuestro mensaje sostenible, esta alianza nos permitirá amplificarlo.

Entrar de lleno bajo el paraguas de MONDRAGON abre puertas muy interesantes a nivel industrial y de conocimiento. ¿Qué tipo de sinergias o apoyo estratégico os ilusiona más?

Nos entusiasma especialmente el acceso a capacidades tecnológicas e industriales que acelerarán proyectos que antes eran más complejos de ejecutar. MONDRAGON atesora décadas de experiencia en cooperación, digitalización, gestión avanzada y optimización. Ya estamos identificando áreas donde ganaremos competitividad, desde la cadena de suministro hasta la eficiencia operativa. Es un ecosistema único para aprender y evolucionar.

Ternua siempre ha sido un referente en economía circular. En esta fase de reestructuración, ¿qué mensaje le darías a vuestra fiel comunidad de clientes sobre vuestro compromiso medioambiental?

Que nuestro compromiso no solo se mantiene, sino que sale reforzado. Para nosotros, la sostenibilidad no es un departamento ni una campaña: es la razón de ser de Ternua.

Todas nuestras decisiones, desde el diseño hasta la producción, seguirán guiadas por la responsabilidad ambiental, la reducción de residuos y la innovación circular. Continuaremos apostando por materiales reciclados, procesos de bajo impacto y colaboraciones que generen un impacto positivo real.

¿Hay algún proyecto de innovación o nueva línea de prendas que os apetezca especialmente compartir?

Estamos trabajando en iniciativas muy motivadoras, destacando especialmente el avance hacia un modelo de servitización enfocado en la reparación y el mantenimiento. Queremos facilitar servicios que prolonguen la vida útil de nuestras prendas, reforzando la durabilidad y el consumo consciente.

Este enfoque circular nos permite acompañar al usuario durante todo el ciclo de vida del producto, evitando residuos. En paralelo, seguimos desarrollando nuevas líneas con materiales reciclados e innovaciones técnicas que mejoran la funcionalidad sin comprometer nuestra filosofía.

Dikar tiene una gran presencia internacional, especialmente en Norteamérica. ¿Es esta infraestructura el trampolín perfecto para llevar los valores de Ternua a nuevos mercados?

Sin duda. La sólida trayectoria internacional de Dikar impulsará la expansión de Ternua tanto en Europa como en el entorno digital. Gracias a su red global y estructura operativa, podremos fortalecer nuestra posición exterior y lograr un equilibrio más robusto entre el negocio nacional e internacional, siempre bajo un crecimiento responsable.

Mirando al modelo de negocio del futuro, ¿hacia dónde apuntan las estrategias para asegu-

rar un crecimiento que sea tan sostenible económica como ambientalmente?

Nuestro foco está en construir un modelo más resiliente y orientado al valor. Esto implica potenciar las líneas estratégicas, optimizar la cadena de suministro y ganar eficiencia sin perder la esencia.

Estamos profundizando en modelos que generen ingresos estables, como los servicios de circularidad (reparación y mantenimiento), que estrechan el vínculo con el cliente y reducen la dependencia de los ciclos comerciales tradicionales. Queremos crecer desde una lógica de impacto positivo, no mediante el volumen sin propósito.

¿Cómo evolucionará vuestra forma de conectar con la clientela? ¿Se priorizará el canal digital o la tienda física especializada seguirá siendo el pilar?

No es una elección excluyente; apostamos por una estrategia omnicanal donde ambos mundos se retroalimenten. Reforzaremos los canales digitales para mejorar la experiencia y personalización, pero mantendremos un compromiso firme con el comercio especializado de montaña. Estas tiendas son esenciales: aportan conocimiento técnico, cercanía y una prescripción de calidad. La clave es integrar mejor todos los puntos de contacto para acompañar al cliente donde esté.

A nivel personal, asumir la dirección en este momento es un reto valiente. ¿Qué valores de tu liderazgo serán fundamentales para guiar a la familia Ternua?

Creo en un liderazgo cercano, transparente y centrado en las personas. En plena transformación, la claridad y la escucha activa son vitales; el equipo necesita comprender el rumbo y sentir que su voz cuenta. Me guía la honestidad y la convicción de que las organizaciones fuertes se basan en la confianza. Mi papel es crear el entorno adecuado para que el equipo sea el verdadero protagonista del futuro de la marca.

Para terminar, si miramos a cinco años vista, ¿qué gran hito te encantaría celebrar?

Me encantaría celebrar que, juntos, hemos convertido a Ternua en una marca más fuerte, más internacional y aún más fiel a su espíritu protector del planeta. Un hito que combine el éxito económico con un impacto ambiental positivo y el orgullo de todo el equipo sería el sueño cumplido. —

“Nuestra alianza con Dikar y MONDRAGON, lejos de diluir nuestro mensaje ecológico, nos permitirá amplificarlo”



MONDRAGON GAZTEAK

Eredu kooperatiboa belaunaldi berriei helarazteko erronka

Mondragon Unibertsitateko ikasle talde bat kooperatibismoa zein MONDRAGON bera ezagutzeko proiektu batean murgildu da azken hilabeteen. Proiektua hobeto ezagutzeko asmoz, Miren Zuberogoitia eta Xabi Uriarte Lankiko kideekin izan dugu elkarrizketa, Lanki ikertegia ari baita proiektua dinamizatzen. Humanitate Digital Globalak graduako Igor Gorrotxategi ikaslearen laguntza ere izan dute prozesuan, eta berarekin ere egon gara. **ARITZ KANPANDEGI**



Miren Zuberogoitia



Xabi Uriarte

Zer da MONDRAGON Gazteak? Zergatik jarri da martxan erronka? Zein helburu lortu nahi dira?

2025-2028 aldiko Politika Sozioenpresarialaren 1. ardatzean (Identitatea eta Konpromiso Kooperatiboa) azaltzen den moduan, MONDRAGONen helburua da balio kooperatiboen difusioa indartzea Mondragon Unibertsitatean. Horrek ikasleen eta kooperatiben arteko elkarrezagutza indartzea ahalbideratuko luke, etorkizuneko talentua errotuz.

Besteak beste, helburu horrekin jaio da ATEAK* egitasmoa. Egitasmoaren proiektuetako bat MONDRAGON Gazteak da. Proiektu honetan, ikasleekin elkarlanean, ikaskuntza-esperientzia moldagarria diseinatu da, diferentzial kooperatiboa gazteekin lantzeko helburuarekin.

Esan genezake ikasleekin elkarlanean eredu kooperatiboaren diferentziala ezagutarazteko bideak berpentsatu nahi direla ariketa honen bitartez: Nola azaldu behar da diferentzial kooperatiboa erakargarria izan dadin

hain aldakorra den testuinguru honetan? Zein erregistro eta formatu erabili behar dira? Zeintzuk dira etorkizuneko belaunaldiak balioesten dituzten alderdiak?

Zehazki, zer da erronka hau? Zer egin eta landu dute ikasleek?

Ikasturte honetan hiru fakultatetako ikasleekin ko-sorkuntza proiektu bat jarri dugu martxan. Horretarako, kooperatibismoa eta MONDRAGON ezagutzeko hiru saio diseinatu ditugu. Lehenengoan, *campus* desberdinetan egindako saioetan, gizarte-joerak aztertu ditugu, eta horien aurrean kooperatibismoak eskaini dezakeen erantzunean jarri dugu arreta. Bigarrenetan, Otoran egin dugu topaketa ikasle guztiekin, eta MONDRAGON bera hobeto ezagutzea izan da helburua; gainera, kooperatiba desberdinetako kooperatibistek euren esperientzia partekatu dute ikasleekin. Azken saioan, ko-sorkuntza lanean jarri ditugu ikasleak: egindako ibilbidea errepa-satu eta aztertutako gaiak beste era batera nola landu daitezkeen pentsatzen jarri ditugu.

Zein emaitza lortu nahi dira aurtengo prozesu honetatik? Aurrera begira, zeintzuk aurreikusten dira izatea hurrengo pausuak?

Aurtengo prozesuaren helburu nagusia kooperatibismoa balioetsiko duen proposamen didaktiko sendo eta egituratu bat garatzea da, Mondragon Unibertsitatearen nortasun eta balioekin koherentea izango dena eta ikasleen errealitate eta interesetara egokituko dena.

Lehen fasean, 50 ikasleekin egin da lan, edukiak diseinatzeko eta mezuak nahiz metodologiak kontrastatu eta balioztatzeko. Ez da soilik edukien egokitasuna neurtuko; aitzitik, ikasleen pertzepzioa, motibazioa eta ulermen-maila ere aztertuko dira, beharrezko hobekuntzak txertatzeko.

Bestalde, Mondragon Unibertsitateko gradu eta mastertetan kooperatibismoa modu eraginkorrean txertatzeko formatu berritzaileak irudikatu eta definitu nahi dira. Hau da, ohiko ikuspegi teorikotik harago, esperientzia, parte-hartzea eta diziplinartekotasuna kontuan hartuko dituen balio-proposamena egin nahi da, fakultate desberdinetara egokitzeko modukoa.

Fase hau amaitu ondoren, 2026-2027 ikasturtean Mondragon Unibertsitateko fakultateetan proba pilotuak abiatzea aurreikusten da. Horrek aukera emango du proposamenaren eskalagarritasuna, egokitasuna

eta inpaktua ebaluatzeko, eta etorkizunean unibertsitate-mailan hedatu ahal izango da.

Zerbait gehiago gehitzeko?

Nabarmentzekoa da erronkari heltzeko prozesuan parte hartu duten ikasleek erakutsi duten motibazioa eta harrera ona. Jasotako feedbackaren arabera, gai honek jakin-mina piztu du, eta argi geratu da beharra ez dela soilik kooperatibena; Mondragon Unibertsitateko ikasleen artean ere badagoela kooperatibismoa sakonago ezagutzeko interesa.

Hala ere, badakigu aurrean dugun ibilbidea luzea dela. Gai hauek Mondragon Unibertsitateko egituretan modu sistematikoan txertatzeko beharra mahaigaineratu da, eta horrek ezinbestean eskatzen du irakasleekin lanketa espezifiko egitea, haiek ere proposamenaren parte aktibo izan daitezen.

Bestetik, erronka honek MONDRAGONetik jasotako eskaerari erantzun integrala ematea du xede. Horretarako, Mondragon Unibertsitateko fakultateen arteko lankidetzak indartzea giltzarria izango da, unibertsitatearen Plan Estrategikoan jasota dagoen bezala. Elkarlanak aukera emango du ikuspegi partekatatu bat eraikitzeko eta kooperatibismoaren lanketa modu bateratuan garatzeko.

Testigantza Igor Gorrotxategi, Humanitate Digital Globaletako 4. mailako ikaslea:

“Nire helburua da, MONDRAGON Gazteak proiektuaren diseinuan eta kudeaketan laguntzeaz harago, proiektuari kanpo-begirada txertatzea; hau da, ikertzaile-begiradatik aztertzea prozesua eta emaitza Gradu Amaierako Lanean (GRAL) jasotzea. Izan ere, proiektu honen oinarrian dagoen kezka bat egiten du nire kezka eta motibazioekin: nola hel daitezke kooperatibismoa eta MONDRAGON Esperientzia Mondragon Unibertsitateko ikasleengana eta, oro har, gazteengana? Nola egin horren transmisio egoki eta efektiboa?

GRAlean, horren analisi kritikoa egitea izango da nire lana: zein elementu ateratzen dira ikasleengandik? Zer da garrantzitsua saio hauek prestatzeko bidean? Aurrezagutzetan eta saioetan behatutakoari

erreparatuz, badabilkit agian nire GRALA zeharkatuko duen hipotesiaren lehen ideia bat buruan: MONDRAGON Esperientzia eta kooperatibismoa zer izan den eta zer den transmititu nahi badiegu ikasleei, bereizgarri kooperatiboaz gain, hori baino sakonagoa den eta oinarrian dagoen pentsamendura eta mundu-ikuskerara jo beharra daukagu. Jabetu daitezela horren oinarrian enpresa egiteko modu ezberdin bat baino gehiago dagoela; errealitatea ulertzeko modu bat dagoela, edota norbanakoaren eta komunitatearen ulerkerajakin bat dagoela, MONDRAGON Esperientzia zeharkatu eta baldintzatu duena eta baldintzatzen jarraitzen duena.

Hala ere, esan bezala, GRALA aurrera doan heinean ikusiko dugu hipotesiak zer bide hartzen duen. Bideak hitz egingo du!”. —

* ATEAK proiektuaren (Talentu gaztea ekonomia sozial aurreratuko ekosistema kooperatibo batera erakartzea) baitan jasotzen diren jardura hauek (expediente-zenbakia: 243.a12042.i.m.), MONDRAGON S.Coop-en, MLAKOOP S.Coop-en eta Mondragon Unibertsitateko hiru fakultateen (MGEP, HUHEZI, MUE-MIK) parte-hartzea daukate eta 2025eko urtariraren eta 2027ko abenduaren artean garatuko dira. Halaber, Europako Gizarte Funts Plusak kofinantziatu ditu, Espainiako Gizarte Ekonomiako Enpresen Konfederazioaren (CEPESen) bidez, EFESO programako tarteko organismo gisa.

KOOPERATIBAREN 50.URTEURRENAREN ITZALEAN, ENPRESAREN EGOERA SOZIO-EKONOMIKO EZIN HOBEAN AGUR ESATEA BETI DA ATSEGINAGOA. HALA IZAN DA, HAIN JUSTU, JESUS MARI LAKA OKAMIKA ETA ZORIONE BERISTAIN URRESTIRENTZAT. UTZI DUTE KIDE. KOOPERATIBAN 30 URTE BAINO GEHIAGO EGIN ONDOREN, ONDO MEREZITAKO ETAPA BERRIARI EGIN DIOTE. BELAUNALDIEN ARTEKO ORDEZKAPENAZ, KIDEREN IRAGANAZ ETA ETORKIZUNAZ, ETA URTEETAN KIDEN BIZITAKO UNE EZBERDINEN INGURUAN HITZ EGIN DUGU HAIKIN. LEKEITION EGIN DUGU HITZORDUA, KOSTATA GAINERA. KIDERA JOATEN EZ BADIRA ERE, BIZITZA AKTIBOA ETA AGENDA BETEA MANTENTZEN DITUZTE ORAINDIK ORAIN.



KIDEN LANGILE OHIAK

“Kide familia bat izan da guretzat”

Masterclass interesgarri baten parte hartu izanaren sentsazioaz amaitu du konbertsazioa elkarrizketatzaileak. Gustura. Asko ikasita. Bi protagonistek 30 urtetik gora egin dituzte Kiden, biak ala biak ibilbide oparoak, eta amaiera ere dotorea izan dute, kooperatibaren 50. urteurrenarekin bat.

Kiden zuetariko bakoitzak egindako ibilbidearen azalpen laburra egiterik?

Jesus Mari Laka Okamika (JMLO): 1993an iritsi nintzen eta 1997an egin ninduten lan-bazkide. 32 urtez aritu naz hemen, muntatzaile moduen hasieran; Espainian, Frantzia, Portugalen eta Andorran abian jartzen genituen instalazioetan. Koordinatzaile ondoren, Iparralden eta Portugalen, eta azken etapan komertzial gisa, 15 urtez. Sekulako esperientzia eta ibilbidea izan da; muntatzaile, gestore-koordinatzaile eta komertzial izateak ikuspegi orokorra ematen du eta enpresaren produktuen sekulako ezagutza.

Zorione Beristain Urresti (ZBU): 1994an hasi nintzen Kiden, eskola laborean nengoen orduan, Markinan. Josu Aldamiz zen zuzendari komertziala eta departamentua sendotu gura zuen. Nik esperientzia baneukan, ez nintzen hasiberria eta horren bila ari ziren. Hala hasi nintzen, eta beti aritu naiz departamentu komertzialean. Gogoan dut nola egiten genuen lan, ordenagailurik gabe, dena eskuz, bulego teknikora eskaerak bideratzen genituen. Urte gutxira, konfiguratzaile berria etorri zen eta horren ondorioz, bulego teknikoak eta komertzialak bat egin zuten. Egoera berrira egokitu behar izan genuen eta marrazketa ezagutzetan sakondu. 2014an egoerak behartuta, departamentuko arduradun kargua hartu nuen, eta hurrezkero, taldea kudeatzea tokatu zait. Lider izateko ez nuen nire burua ikusten, baina tira, formazioa jaso nuen eta egokitu nintzen rol berrira.

Askotariko momentuak bizi izan dituzue, ezta?

ZBU: 1992ko Sevillako Erakusketa Unibertsalak sekulako zuloa hutsi zuen Kiden, lana eta bezero poltsa bagenituen, baina finantzazio arazo larriak bizi izan ziren. Dibisioak sekulako laguntza eskaini zion Kideri eta aurrera atera zen. Beste mota bateko elkarte anonimoa izan bagina, gaur Kide ez zen existituko. Kooperatiba izateak eta talde baten parte izateak hauspoa eman zigun. Ordutik nahiko ondo aritu gara. Osasuntsu. 5 milioi pezeta saltzea sekulakoa zen, gaur 40 milioi euroren bueltan gabiltza. Lanaren ezaugarriei erreparatuz gero, aldaketa asko bizi izan ditugu. Departamentua handitzen joan zen eta ni beti egon izan naiz aurrekontuak eta eskaerak egiten, fitxa teknikoak bideratuz. Hasieran dena eskuz eta bulego teknikoan Autocad-arekin. 1994tik 2008ra sekulako hazkundea izan genuen, ondoren krisia, jende asko kaleratu behar izan zuen kooperatibak eta haren ondotik berriro hazkundea.

JMLO: Komertziala formatzea ez da samurra. Formakuntza eman zidaten, baina uste dut berezkoa ere badela. Askotan komertzialak bezeroaren kolpea jasotzen du; negozioazio gogorrak, gazi-gozo ugari, eta aldi berean, etxean eztabaida asko izaten ditugu, liskarrak nahi baino gehiago. Prezioan, errentagarritasunean, kontzezio gehiegi egin omen dugula... finean, askotariko momentuak eta proiektuak kudeatu behar izaten dira.

Erretiroa hartzeko sasoia iritsi zaizue.

ZBU: Abenduaren 31an erretiratu gara, Kidek 50 urte bete dituen urte berean. 31 urte daramatzat erabakiak hartzen eta beti Kide jarri dut aurretik. Oraingoan ez. Erretiroa erabaki irmoa izan da. Nire ikuspegitik, nire buruari begira eta nire beste familiari begira, hartu dut erabakia.

JMLO: 1997an bazkide egin ondoren, Lisboara abiatu nintzen bost hilabetez, instalazio berri bat muntatzera, hilean behin etortzen ginen (asteburu bat), oso gogorra egin zitzaidan, oso denbora gutxi baikeneukan familiatz goiteko eta disfrutatzeke, planik ezin egin.

Eta ordezkapena? Belaunaldien arteko ordezkapena ondo egin duzue zuenean?

JMLO: Iñakik ordezkatu nau, tailleretik dator, koordinatzailea izan da eta ezagutzen du ofizioa. Eta garrantzitsuenak, ezagutzen du Kide. Lanean ondo aritzen da, proiektu

“1992ko Sevillako Erakusketa Unibertsalak sekulako zuloa utzi zuen Kiden, lana eta bezero poltsa bagenekuan, baina finantzazio arazo larriak bizi izan genituen. Dibisioak sekulako laguntza eskaini zigun eta aurrera atera ginen. Beste enpresa mota bat izan bagina, gaur Kide ez zen existituko”

handiak kudeatu ditu eta lan ona egingo du. Nire kasuan ordezkapen logikoa da. Antzeko profilekoa gainera. Hiru urte egin ditugu elkarrekin, lan-talde ona osatu dugu eta oraindik orain, noizbehinka deitzen dit proiektu konkretu batzuen inguruan galdezka. Mutil jatorra, argia, langilea. Belaunaldien arteko aldaketa bika egin dugula uste dut. Ondo atera zaigu.

ZBU: Nire kasuan be ordezkapena egoki kudeatu dela esango nuke. Nik eszedentzia hartu nuenean be, hark ordezkatu ninduen. Modu naturalean eman da. Uzuri Lersundi arituko da, nirekin aritu da, parez pare eta oso ondo ezagutzen du proiektu sozio-enpresariala. Uste dut ezin zirela izan etorri berriak, edo gazteegiak. Esperientzia behar da. Ikuspegia behar da, Kideren idiosinkrasia ezagutzea ezinbestekoa dela diot.

Belaunaldien arteko ordezkapena gai arantzatsua da, ezta?

ZBU: Lan-mundua asko aldatu da. Pertsonen beharrak, eskubideak, interesak gailendu dira. Edozelan be, kontziliazioa beti existitu izan da. Gure departamentuan denok genituen seme-alaba gazteak, txikiak... eta malgutasuna beti eduki dugu. Sentsazioa dut gu hasi gine-nean inplikazioa askoz handiagoa zela. Gu hasi gine-nean inplikazioari, konpromisoari, dena emateari... ez genion mugarik jartzen. Gaurkoek beste joera eta izaera dute. Onak, baina ezberdinak.

Zuen kasuan. Lan ona, leialtasuna, konpromisoa, enpresarekiko kide-tza, kultura kooperatiboa... erakusten saiatu zarete?

JMLO: Barruko talentua sustatu behar dugu. Harrobi lana bultzatu behar dugu. Kiden badira gazteak, lanki-

“Lan-mundua asko aldatu da. Pertsonen beharrak, eskubideak, interesak gailendu dira. Edozelan be, kontziliazioa beti existitu izan da. Gure departamentuan denok genituen seme-alaba gazteak, txikiak... eta malgutasuna beti eduki dugu”

“1997an bazkide egin ondoren, Lisboara abiatu nintzen bost hilabetez, instalazio berri bat muntatzera, hilean behin etortzen ginen [asteburu bat], oso gogorra egin zitzaidan, oso denbora gutxi baikeneukan familiaz egoteko eta disfrutatzeko, planik ezin egin”

de finak. Ezagutza dutenak eta euren egitekoetan onak direnak. Denetik dugu, baita oso inplikatuak ere. Ezin diegu etiketarik jarri. 1997an munduko Carrefour handiena muntatu genuen, Portugalen, hilabete asko egin nituen etxetik kanpo, eta izugarri ikasi nuen. Orain ere, badago nik orduan erakutsitako konpromisoa hartzeko prest dagoena. Hemen ez dago etenik, eta bai, saiatzen gara guk ikasitakoa eta bizitakoa transmititzen.

Nola ikusten duzue KIDE etorkizunean?

ZBU: Arrakasta handiegiak porrota ekarriko zuela pentsatu nuen momenturen baten baina orain oso ondo ikusten dut. Proiektua senda eta etorkizun oparoarekin. Lan-talde ona, inplikaturik, konprometitua dugu eta konfiantza handia daukat. Lider egokiak eta lan-talde bikaina ditugula uste dut.

Eta nola baloratzen duzue kooperatibaren bilakaera?

JMLO: Aurrerantzean ere panelekin eta hotzarekin negozioa ikusten da eta gure abantaila da ekipamendu osoa eskaintzen diogula; panelak, ateak eta ekipoa. Elikaduraren sektoreak beti beharko ditu kamerak, produktuen mantenua, hotelak, logistikako zentro handiak, beti behar izango dute hotza. Konpetentzia Itzela

da eta lehiakorrak izan beharko gara, gerri jokoa erakutsi eta egokitu. Kooperatiba gara eta hori ere bada abantaila. Agian garestiagoak gara, baina produktu ona dugu eta zerbitzu ona eskaintzen dugu.

Zerbait gaineratzerik?

Erretiratuta egonda be, agendak bete-bete eginda ditugu oraindik. Edozein modutan be, itsaso inguruan pasiatzeko, olatuak apurtzen ikusteko eta entzuteko, edo eta hegaztien kantuekin gozatzeko aukera badugu, eta momentu horiek aprobetxatzea be, itzela da. Kide familia bat izan da guretzat, baina ohituko gara familialik aldenduta bizitzera. —





BUENA ACOGIDA A LAS FORMACIONES EN SOSTENIBILIDAD EN LAS COOPERATIVAS

Tras las formaciones del año pasado a responsables de Sostenibilidad, este año se extiende el proceso formativo a diferentes áreas de la organización [Comercial, Finanzas, Producción, etc.]. El objetivo es entender para actuar: ampliar la visión, anticipar retos y comprender mejor lo que el mercado necesita para actuar de forma transversal en nuestra organización.

IBON ANTERO

A lo largo de los meses de enero a julio se realizan dos tipos de formaciones a un total de 255 personas de 16 cooperativas. Personas de los consejos de dirección, rectoras y personal técnico de las cooperativas. Las formaciones se dividen en dos partes y son impartidas por Mondragon Unibertsitatea.

Un primer módulo con formación ESG general cuyo objetivo es dotar a la organización de conocimiento general y compartido sobre sostenibilidad (ESG): entender por qué importa ahora, qué exige la regulación en lo esencial y cómo vincularlo a nuestra propuesta de valor con un lenguaje común y una primera priorización de temas, para poder hablarlo con criterio y tomar buenas decisiones.

Un segundo módulo de formación específica en temáticas como Desarrollo de producto, Finanzas, Comercial... La formación relacionada con producto trata de capacitar a las personas asistentes en cuanto a los

nuevos requisitos ambientales aplicables al desarrollo de producto de cara a tomar decisiones e identificar oportunidades para abordarlos. En Finanzas, se capacita a los equipos financieros para comprender cómo la sostenibilidad impacta en la información financiera, integrar KPIs de sostenibilidad, y gestionar riesgos y oportunidades de transición, garantizando transparencia y credibilidad ante reguladores, financiadores y clientes. En Comercial, se capacita al equipo comercial para integrar la sostenibilidad en su propuesta de valor, gestionar clientes y carteras con criterios ESG y construir relaciones de confianza a largo plazo basadas en transparencia, cumplimiento y aporte de valor a cliente. Además de ello, desde ATEGI se organizan también formaciones a equipos de compras en un contexto donde la compra de materia prima y materiales requiere cada vez mayor conocimiento de los impactos sociales y ambientales en la cadena de suministro. —

UDABERRIAREKIN BATERA, MARTXAN DA BATZAR NAGUSIEN SASOIA

Udaberria iristearekin batera, MONDRAGONen badakigu zer datorren: gure urteroko hitzordu garrantzitsuenen garaia. Loreekin batera, balantzeak, aurreikuspenak eta, batez ere, gure izateko modua markatzen duen ariketa hori iristen da: Batzar Nagusiak. Gurean, "bazkide bat, boto bat" ez da eslogan huts bat; egun horretan, bakoitzak bere aulkia eta hitza hartzen ditu enpresaren norabidea denon artean erabakitzeko.

Batzar Nagusia kooperatiba ororen organo gorena da, gardentasunaren eta parte-hartze demokratikoaren erakusle nagusia. Urtean behin egiten den ezinbesteko hitzordu honetan, kudeaketa-organoek aurreko ekitaldiko kontuak eta balantze ekonomikoa aurkezten dizkiete bazkideei, egindako lanaren berri emateko. Horrez gain, etorkizuneko norabidea finkatzeko unea izaten da: hurrengo urteetako planak eztabaidatu eta onartzen dira, eta, dagokionean, kooperatibaren gidaritzza eramango duten Errektore Kontseiluko zein Zaintza Batzordeko kide berriak bozkatzten dira. Funtsean, enpresaren osasuna neurtu eta aurrera begirako erronkei elkarrekin erantzuteko bilgunea da.





Copreciren 2025eko Batzar Orokorra, Aretxabaletako kiroldagian.



Zuhaitz Gurrutxagaren bakarrizketa, Errekaren iazko Batzar Orokorrean.

Lehen geltokia: Lagun Aro, EPSV

Dagoeneko badugu egutegian lehen mugarrria: martxoaren 23a. Egun horretan Lagun Aro EPSVk irekiko du bidea. Gure babes sozialaren zutabeden erakundeak emango dio hasiera ofiziala sasoi honi, bere emaitzak eta aurrera begirako erronkak mahai gainean jarritz.

Lagun Aroren lehenengoa izango da, baina ez bakarra. Atzetik, soka luze baten moduan, industriako, banaketako, eta finantziatako guztiak joango dira euren batzarrak egiten. Ezagutza arlokoak jadanik egin dituzte urte haiseran, izan ere ekitaldia udaran bukatu eta hasten dute eta.

Batzar bat, mundu bat

Kooperatiba bakoitza mundu bat denez, batzarrak ere ez dira berdinak izaten. Formatuak dozenaka dira, erakunde bakoitzaren tamainara eta izaerara egokituak:

- Lantegian bertan: Batzuek etxean geratzea nahiago dute. Makinak isildu, aulkiak prestatu eta lantegiko tailerrean edo areto nagusian biltzen dira. Horixe da gure *habitat naturala*, eguneroko lanari estu lotutakoa.
- Herriko plazan: Kooperatiba handiagoek, berriz, herriko antzokiak, kiroldegiak edo kultur etxeak betetzen dituzte, bazkide guztiak eroso egoteko lekurik ez baitago lantegian.

Gaiak antzekoak izan ohi dira (kontuak, planak, karguen berritzea...), baina urtez urte bilerak *freskatzen* ari dira. Gaur egun, datu ekonomikoaren artean, bideo ikusgarriak edo hitzaldi inspiratzaileak ikustea ohikoa da, jendea gogotsuago ateratzeko.

Eta, jakina, dena ez da lana eta zenbakia. Egun hau komunitatea egiteko eguna ere bada. Askorentzat, batzarreko serio-aldiaren ostean datorren bazkaria eta festa giroa dira eguneko unerik onenak. Barreak, pasadizoak eta ospakizun bereziak ez dira falta izaten.

Denok bide berean: MONDRAGON Kongresua

Batzar horiek guztiak, txikiak zein handiak, korrante bereko urak dira. Martxoaren 23an Lagun Aro, EPSV-k bota duen hazia herriz herri eta lantegiz lantegi loratuko hurrengo asteetan. Prozesu horren guztiaren helmuga MONDRAGON Kongresua izango da: han elkartuko dira uztailaren 22an ordezkarik guztiak talde osoaren norabidea erabakitzeko.

Motorrak berotuta daude. Gure etorkizuna prestatzen hasteko garaia da! —



Lagun Aro, EPSV-ren 2025ko Batzar Orokorra, Donostiako Kursaal.

Aitor Arregi (Oñati, 1977) Moriarti Produkzioak ekoiztetxearen kide sortzaileetako bat eta euskal zinemagintzako zuzendari erreferentea da. Enpresa ikasketak egin eta Mondragon Unibertsitatean Ikus-entzunezko Komunikazio graduan irakasle aritu ondoren, zuzendari eta gidoilari gisa finkatu du bere ibilbidea. Bere azken lanen artean, nabarmentzekoa da zuzendu berri duen *Maspalomas* proiektua, honi esker, Jose Ramon Soroizek Gizonezko Aktore Onenaren *Goya saria* eskuratu baitu. **UXUE MORALES**

Aitor Arregi ZUZENDARIA ETA GIDOILARIA

“Soroizen *Goya saria* eta *Maspalomas* proiektua gure narratiba Euskal Herritik kanpo ezagutarazteko aukera bikaina izan da”

Nola sortzen da ideia bat Moriartin? Sormena entrenatu daitekeela uste duzu edo berezko zerbait da?

Sormena entrenatu daitekeela uste dut, diziplina baten bidez ideiak garatzeko gaitasuna lantzen baita. Hala ere, badago *berezkoa* den zerbait, entrenatu ezin dena, mundua ikusteko era berezi bat. Alan Moore-ren tesia gustatzen zait: ideiak esfera kosmiko batean daude eta *antena* piztuta eduki behar da horiek harrapatzeko. Gure ustez, guk egiten duguna guri geuri gustatu behar zaigu lehenik. Zintzotasun horretatik sortu behar da, denbora asko pasako duzulako proiektu bakoitzarekin.

Nola kudeatzen dituzue desadostasunak eta nola iristen zarete proiektu baten *fluxu narratibo* perfektura?

Guretzat funtsezkoa da *frontoi* lanak egingo dituen norbait izatea, zintzotasunez “hau ez zait gustatzen” esango dizuna. Boxeolari jipoitu bat bezala sentitu zaitezke zure ideiak lurrean geratzen direnean, baina prozesuaren parte da. Rodajea hasi aurretik *konklabeak* egiten ditugu: paretan eszena guztiak jarri eta banan-banan irakurtzen ditugu. Ez da matematika, alkimia bat da; errepikakorrek diren gauzak kendu eta desertu horri zentzua ematea da helburua.

Gaur egun, algoritmoek fikzioaren norabidea markatzen dutela uste duzu? Nola eragiten dio horrek zuzendariaren eta gidoilariaren askatasunari?

Algoritmoek gizakiaren ikuspuntua lausotzen dute. Plataforma batzuek nitxo zehatzak betetzeko edukiak eskatzen dituzte, patroio oso markatuekin, eta zuzendaria *exekutatzailer* soil bihurtzen da. Netflixen helburua ikusleari lo orduak kentzea dela esan izan dute, eta horrek, zinemazale moduan, kezka sortzen dit. Kontziente naiz zabor asko egiten dela, baina ni optimista naiz eta pelikula baten aurrean ume bat bezala jartzen naiz oraindik.

Adimen artifiziala ere eztabaidan dago. Zure ustez, teknologia berri hauek sorkuntza artistikoa ordezkatu dezakete?

Ez naiz aditua, baina beldurra ematen didala esan daiteke. Hala ere, James Cameronek dioen bezala, teknologia (IA edo efektu bereziak) oso baliagarria da, baina arrakastaren epizentroan gizakia egon behar da. *Avatar* bezalako pelikula batek arrakasta badu, azpian gizakien mugimenduak eta sentsibilitatea daudelako da. Teknologia tresna bat da, baina arima gizakiak jarri behar du.

Zure ustez, ze garrantzia du zinemak eta narratibak euskal nortasuna eraikitzerako orduan?

Herri indartsu batek ekonomia on bat behar du, baina baita narratiba potente bat ere. Estatu Batuek edo Frantziak mundua *kolonizatu* dute beraien ideiekin zinemari esker. Guk euskal fokua gaur egungo istorioetan jarri behar dugu: Bilboko neska baten bizitza edo Maspalomasen bizi den euskaldun batena ere gure herria da. Euskal zinema osasun onarekin dago, baina kontzien-



te izan behar dugu narratiba hori gure *hari ikusezina* dela eta herri moduan sustatu behar dugula.

Jose Ramon Soroizek bere ibilbideko lehen Goya saria irabazi du 75 urterekin, Vicenteri esker. Zerk egiten du Soroizen interpretazioa hain berezi eta saria merezitzeko moduko?

Jose Ramonek bihotz handia jarri dio proiektu honi eta hori ikusleak berehala nabaritzen du; egi asko dago bere interpretazioan. Bera den bezalakoa da, eta lanean ere kostatu egiten zaio bere izaera hori gordetzea: haserre dagoenean haserre dago, eta emozionatuta dagoenean emozio hori ere erreala da. Euskal Herrian bagenekien jada, aspaldi ikusi dugulako bere lana, baina pelikula honekin jende askok deskubritu du orain. *Maspalomas*-i sekulako ekarpena egin dio eta sari hau bera Euskal Herritik kanpo ezagutarazteko aukera bikaina izan da; oso pozik gaude.

Zuzendari gisa, zer sentitu zenuen Jose Ramon Soroizek Gizonezko Aktore Onenaren Goya saria jasoko zuela entzutean? Nola bizi izan zenuten une hori zuk eta lantalde osoak?

Hasieran urduritasuna sentitu nuen, eta gero lasaitasuna. Gala oso prebisible zijoan nire ustez, baina gure txanda iritsi zenean, urduri jarri nintzen.

Gero, bera eszenatokian ikustea oso ederra izan zen. Hitzaldia-
ren % 80a euskaraz egin zuen, nahiz eta han zeuden gehiengoak ez zion ulertzen, eta horrela egin zuen aurrea; hori entzutea ere oso polita izan zen guretzat.

Nola eramango luke Moriartik Arrasateko kooperatiba esperientzia zinemara?

Proiektu horri heltzeko, taldetxo baten historia bilatu eta kontatuko nuke, ez pertsona bakar batena; horixe baita kooperatibismoaren mui-
na. Baina istorio horrek *bihotza* izan behar du, ikuslea hunkitzeko eta mugitzeko gaitasuna, eta baita tentsio dramatikoa ere, narrazioak indarra izan dezan. Hori guztia zintzotasu-

netik eta gertutasunetik egin beharko litzateke, baina baita kritikotasunetik ere. Izan ere, kritikotasunik gabe propaganda egiteko arriskua dago, eta horrek soilik *konbentzitura* daudenengana iristea dakar. Pelikula on batek balio erantsi bat eskaini behar dio ikusleari. Azken finean, pelikula on batek ez luke ikuslea aurretik zegoen *leku* berean utzi behar. —



ARRANCAN LAS OBRAS DEL NUEVO GRAN CENTRO DE DATOS DE EUSKADI EN EL PARQUE TECNOLÓGICO GARAIA

Las máquinas ya trabajan sobre el terreno. Krean lidera la ejecución de la nueva infraestructura de ADI Data Center Euskadi en Arrasate, cuyas obras ya han comenzado y culminarán a finales de 2027. Se trata de un proyecto estratégico para la soberanía de los datos en el que participa activamente la Corporación MONDRAGON.

La transición tecnológico-digital de Euskadi comienza a materializarse en su nuevo kilómetro cero. El solar del Parque Tecnológico Garaia, en Arrasate, es ya el escenario de construcción del nuevo centro de datos de ADI Data Center Euskadi, una sociedad público-privada creada para impulsar la transformación digital de empresas e instituciones. Este consorcio, en el que participa activamente la Corporación MONDRAGON junto al Gobierno Vasco y otras grandes empresas y entidades del territorio, busca garantizar la soberanía de los datos y ofrecer un almacenamiento en la nube cercano, seguro y sostenible.

El protagonismo cooperativo en este hito se hace visible a pie de obra: Krean es la ingeniería y arquitectura encargada de dar vida al proyecto. Joxe Oleaga, arquitecto jefe del proyecto en Krean, confirma el buen ritmo de los trabajos: “El proyecto del Data Center ya está redactado y las obras han comenzado en el solar del parque Garaia. Las licencias están aprobadas en el ayuntamiento, los movimientos de tierra ya están en marcha y la cimentación comenzará a mediados de este mismo mes de marzo”.

Con un plazo de ejecución estimado de entre 16 y 18 meses, se prevé que el edificio esté completamente terminado para finales del próximo año 2027.

Máxima fiabilidad en un formato de proximidad

A diferencia de los gigantescos centros de datos mundiales, la instalación de Arrasate está concebida como un Data Center de proximidad. Con una superficie de más de 5.000 m², el edificio albergará potentes salas de equipos informáticos (IT) y un espacio reducido de oficinas.

Tendrá una capacidad total de 3 MW repartida en dos salas, que se irán equipando por fases. La primera fase arrancará con 1 MW de potencia, escalando de manera flexible según la demanda de comercialización de los servicios (Cloud, Inteligencia Artificial, IoT, etc.). Además, para garantizar que la infraestructura esté operativa el 100% del tiempo sin caídas de servicio, el centro contará con la certificación Tier 4, el máximo estándar mundial que asegura la mayor disponibilidad, redundancia total de componentes y seguridad ante desastres.

Un referente en sostenibilidad: cero consumo de agua

Uno de los grandes hitos del proyecto diseñado por Krean es su compromiso medioambiental, logrando la prestigiosa certificación LEED Gold. Los centros de datos son conocidos por su alto consumo de recursos, pero las instalaciones de Garaia marcan la diferencia: la refrigeración será exclusivamente eléctrica (sin agua), alimentada por paneles solares propios y energía de red mayoritariamente renovable. —

Ane Zuazubiskar

Irakaslea eta ikertzailea [Mondragon Unibertsitatea, Huhezi]



KORRIKA ETA PRESAKA

Larrialdi linguistikoaz asko hitz egin dugu azken hilabeteotan. Entzun dira auziari buruzkoak irratia eta telebistetan eta kafe garaiko elkarrizketa laburretan.

Mondragon Unibertsitatearen 2025-2026 ikasturte hasierako ekitaldian eman zuten luze eta zabal honen berri Nekane Arratibel eta Letizia Garcia Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko lankideek. Duela berrogeita hamar urte, euskaraz eskolak emateko gai ziren irakasleak prestatzeko sortu zen fakultatea, eta jardunerako eremua asko zabaldu bada ere, fakultatearen ardatzetako bat da oraindik ere euskal hezkuntza sisteman lan egingo duten irakasleak formatzea (besteak beste, euskaldunak, eta euskararen errealtate soziolinguistikoa ezagututa hori eraldatzeko lan egingo dutenak).

Arratibelek eta Garciak irailan azaldu ziguten moduan, euskararen erabilerak nabarmen egin du behera Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean, neurketak egiten hasi zirenetik, etengabe. Gauza bera gertatzen da Mondragon Unibertsitateko gainerako fakultateetan ere. Euskarazko hezkuntzak herritar euskaldunak *torlojuak bezala* sortuko zituela pentsatu dugu euskaldunok urte askoan. Baina badakigu zerbait horretaz: torlojuak ere ez dira *torlojuak bezala* sortzen; geroazko diseinua eta planifikazioa behar da, eta alde askoren koordinazioa. Euskara hutsezko hezkuntzak hizkuntzaren transmisioa egin du, baina ez da nahikoa izan belaunaldi osoak euskaldun oso bihurtzeko. Eta euskaraz ika-

si duten herritarrak lan mundura iristeak ere ez ditu lantegi eta bulegoak automatikoki euskaldundu. Hori ere badakigu.

Proposamenak

Gurean ere, badira proposamen interesgarri asko, erronka horiei heltzeko. Egunerokoaren begiradatik, eta dagozkigun arloetatik, horretan ari dira lankide asko. Batetik, badakigu dagoeneko, hizkuntza batez jabetzeko ez dela nahikoa aditz formak, sustantiboak eta nornorinorkak ikastea. Ikasleei hizkuntza bete-betean helaraztea dagokigu. Otsaila amaieran *Euskal kultura gaur eta bihar* jardunaldian Mondragon Unibertsitateko Aretxabaletako campusean egon zen Ximun Fuchs antzerki zuzendariak dioen bezala, *euskara hutsean ez, euskara betean* aritzea baita inporta duena: kulturaz eta esanahiz betetako hizkuntza ba-

tean. Nekane Arratibelek eta Letizia Garciak azpimarratzen zuten moduan, ez soilik gerora irakasle izango direnei, guztiei. Ikasle horiek izango baitira lan mundura iritsiko direnak, eta enplegutik harago ere gizartean eragile izango direnak.

Artikulu hau irakurtzen ari bazara, zuk ere badakizu, hila-bete honetan hasiko dela Korrikaren 24. edizioa. Leloak dioen moduan, *Euskara bagara*, euskaraz baldin bagara, badira korrikaren erritmora hartu beharreko neurriak: eta ez *korrika eta presaka*, baizik eta denon artean, helmuga bera buruan dugula, herriz herri eta lekukoa eskuz esku pasatuz, Korrikan bezala. Eta aitortu dezagun, hezkuntza arloko eta lan munduko erronkei erantzuteko zapatilla txukunak dauzkagunoi badagokigu ardura hori. Lotu ondo lokarriak, urrunera heldu behar dugu eta. —

“Euskara bagara, euskaraz baldin bagara, badira korrikaren erritmora hartu beharreko neurriak: eta ez *korrika eta presaka*, baizik eta denon artean, helmuga bera buruan dugula, herriz herri eta lekukoa eskuz esku pasatuz, Korrikan bezala”



Euskal Herriko lanbide heziketako 100etik gora ikastetxe daude ETHAZI [ETekin HAndiko ZIkloak] eredu lanetan, iTlent-en babespean, eta horien artean dago Arizmendi Ikastola ere. Arizmendi Ikastolak, eredu propioa eta ETHAZI ereduak uztartzen ditu. Bi ereduetan pertsona da erdigune, “pertsona gai izan beharko da bere lan esparruan konpetente izan eta gizartea eraldatzeko”, adierazi digu **Xabin Arriolak, Arizmendi Ikastolako Lanbide heziketako irakasle eta ETHAZI sareko Ikaskuntza koordinatzaileak.**

GORKA ETXABE

GIZARTE ERALDAKETARAKO IKASKUNTZA EREDUA ARIZMENDI IKASTOLAKO LANBIDE HEZIKETAN

Zeintzuk dira eredu horren ezaugarriak eta nola uztartuko dituzue zuenean?

Ikasle profil berriak hezitzeko eredu bat da ETHAZI. Arizmendi Ikastolaren eredu propioarekin bat egiten duena. Hala, Lanbide Heziketan ere, Arizmendi Ikastolako gainontzeko egitasmoetan bezala, pertsona ereduari eta Euskal Herriko Ikastolen Hezkuntza Marko Orokorrari erantzun dion ikaskuntza ereduaren diseinuan murgilduta gaude.

Mundua aldatzen dabil eta ikas-irakasteko ereduak ere aldatu beharra dago. Ikasleek profil berrietara egokitu beharra dute.

Zein helburu nagusirekin diharduzue lanean?

Gizarteak eta gaur egungo lan esparru aldakorrek di-tuen erronkei erantzuten jakingo duten ikasle konpetenteak garatzen laguntzeko diseinatutako Lanbide Heziketarako ikaskuntza ereduak da jomuga. Ezagutzetatik

harago, ikasleek garatu beharreko gaitasunetan (teknikoak eta zeharkakoak) jartzen da begirada. Ikasleak jakin behar du, baina aldi berean pertsona gisa garatu beharreko ezaugarriak identifikatu ditugu, eta horiek lantzean jartzen dugu arreta. Alderdi horiek garatzeko, beraz, testuinguru egokiak eskaini behar dizkiegu ikasleei, esperientzian oinarritutako ikaskuntza esanguratsua lor dezaten. Helburua hau izanik, halabeharrez, ikaskuntza ereduak eta ikasteko modua ere egokitu egin behar da.

Bide horretan ETHAZI ereduaren murgiltzen ari zarete, ezta?

Bai, bide horretan ETHAZI ereduak ezagutzeko aukera izan dugu eta gure beharrekiko koherentea den ereduak dela ikusi dugu. Beraz, momentu honetan, bi markorekin jokatzera deituak gaude: Ikastolen Elkartearen Hezkuntza Markoa eta Ethazi Eredua.

Gure helburua beraz, bi ereduak bateratzen dituen eta bakoitzaren marko orokorra betetzen duen eredu propio bat diseinatu eta aplikatzea litzateke.

Ibilbide laburra badu ere, Arizmendi Ikastolak dagoeneko bi urteko bidea egin du ereduaren uztartze lanetan, ez da hala?

Azkenengo bi ikasturteetan izandako ibilbideak laburtzen du momentu honetan zertan ari garen gure lanbide heziketan. Lehendabizi, ereduaren formazioa egiten ari gara; Eredua ikastolan martxan jartzeko ardura izango duen pertsona (Ikaskuntza koordinatzailea) baten formakuntzatik abiatu ginen. Ondoren, Lanbide heziketako irakasle taldearen formakuntza bideratu dugu eta azkenik, ereduaren inplementatzeko urratsak ematen hasi gara; momentu honetan, horretan dihardugu: Irakasle taldea martxan jarri, zikloaren profila eta ibilbidea definitu, ikaskuntza estrategia diseinatu, erronkak diseinatu, eta ebaluazio eta kalifikazio irizpideak definitzen. Hala, Lanbide Heziketako arduradun pedagogikoaren, Ikaskuntza koordinatzailearen, iTlent-eko aRitu baten bidelaguntzarekin eta irakasle taldearen inplikazioaz, bi ereduakiko koherentea den eredu propio baten diseinuan murgilduta gaude.

ETHAZI ereduak ze abantaila eskaintzen dizkio ikastolari?

Eratzat koherentea da ikastolako helburuekin; gainontzeko egitasmoetan garatzen ari garen ikaskuntza ereduaren helburuekin. Era berean, Lanbide Heziketako Euskal Herriko mapan kokatu dugu Arizmendi Ikastola: ikastetxe desberdinen sareko (100 ikastetxe) partaide izatea garrantzitsua da, kolaborazio sare itzela eskaintzen baitigu: sinergiak, elkarlana, formazioa...

Hasierako Lanbide Heziketatik Goi Mailako zikloetara inplementatuko duzue gainera.

Halaxe da, bai. Proiektu hau ez dugu ziklo batetan soilik lantzen; Lanbide Heziketari, egitasmo osoari eragiten dio. Hasierako Lanbide Heziketa (Eraikinen Mantenua eta Sukaldaritza), Erdi Mailako zikloak (Mikroinformatika, Osasun larrialdiak eta Erizaintzako zaintza osagarriak) eta Goi mailakoa (gizarte eta kirol animazioa). Guztiak ari gara aldi berean ereduarekin lanean.

Zein aldaketa pedagogiko edo eta metodologiko suposatzen du zuenean?

Irakastearen orde, ikastea izango da helburua. Hau da, ikaslea bera izango da bere ikaskuntza prozesuaren arduradun nagusi. Elkarrekin eta elkarrengandik modu kooperatiboan ikasteko aukera eskaini nahi diegu. Diziplina anitzetan ikasteko aukera eman, esperientzia errealean oinarritutako ikaskuntza bidez ikasi. Erronkak eta proiektuak ikaskuntza zerbitzura bideratuak,



kanpo eragileekin elkarlanean, ikasitakoa praktikan jartzeko aukerarekin: Adinekoekin tailerrak, mikroinformatikako proiektuak Yakar eta Saharar kanpamentuekin, erizaintzako boluntarioen programak eta beste asko. Askotatzen gaitu eredu berriak.

Irakasleari ere eragingo dio bada aldaketak, ezta?

Rol aldaketa suposatzen du, noski; beste egitasmoetan bezala, bidelagun izatearen rola hartzen du eta ez soilik irakaslearena. Irakastetik ikasterako paradigma aldatzen baita.

Modu kolaboratiboan (irakasle taldean), zikloko ikuspegi batetik lan egitea eskatzen dio eta ohitu behar da egoera berrira.

Bukatzeko, bestelako ekarpenik egin nahi?

Honelako ereduaren aurrera eramateko ezinbestekoa izango da kanpo eragileekin elkarlana. MONDRAGONek interkooperazioa askotan aipatzen du eta guk ere bat egin behar dugu ardatz horrekin: enpresak, erakundeak, ikastola... GSR, Aita Menni, Sasoibide, San Juan de Dios, Fagor, Mondragon Unibertsitatea, edo bestelako elkarte, enpresa eta eragileak behar ditugu guztion artean ikaste-irakaste prozesu arrakastatsua eskaintzeko. Gure ikasleek ikasi dutena aplikatu dezaten. Baditugu enpresak baina prest gaude beste batzuekin kolaboratzeko. Sinisten dugu eredu berrian. Gizartearen aldatzen ari da eta guk ere aldatu beharra dugu, ziztu bizian gainera. Profil berriak behar ditu gizarteak eta haiek elikatzen jarraitu behar dugu. —

KORRIKA MONDRAGONen

KORRIKAren edizio berri honen atarian, MONDRAGON korporazioko kooperatibek euskararekiko duten konpromiso irmoa berresten dute. Bi urtean behin ospatzen den ekimen honetan, kooperatibek jarduten duten eremuetan hizkuntza eta kultura sustatzeko duten ardura agerian geratzen da beste behin ere.

Industria-sektoretik hasi eta zerbitzuetaraino, kooperatiba ezberdinek baliabideak eta indarrak batu dituzte euskararen aldeko ekimen honetan parte hartzeko.

Kooperatibaz kooperatiba

Kooperatiben presentzia nabarmena izango da ibilbidean zehar, eremu bakoitzeko hizkuntza-errealitate desberdinak eta tokian tokiko sustraiek duten garrantzia azpimarratuz:

- **Batz:** Egitura territoriala indartuz, hiru kilometro babestuko ditu bere ekoizpen-zentroak kokatuta dauden udalerrietan: Zamudio, Artea eta Igorren. Ekimen honek lan-zentro desberdinen arteko kohesioa irudikatzen du.
- **Maier:** Gernikako kaleetan lekukoa hartuko dute eta horrez gain, barne-kohesioa lantzeko asmoz, KORRIKAko materiala eskuratu dute KORRIKAK irauten duen bitartean antolatuko dituzten barne-jokoetan parte hartzen dutenen artean zozketa bat egiteko.
- **Embega:** Korrika ospatzen den aldiro bezala, Nafarroako kooperatibak 862. kilometroa erosi du (Iratxe eta Iguzkitza artean). Puntu hau Lizarrako erdialdetik 4-5 kilometrotara aurkitzen da, eta askok Lizarratik korrika egiteko asmoa dutenez, talde-ekimen bat antolatu dute bertatik Embega-ko kilometrora iristeko. Lizarrako autobus geltoki inguruan geldituko dira horretarako.
- **Tafalla Iron Foundry:** Gazteenen artean euskararen erabilera sustatzea helburu, Tafallako Korrika Txikian parte hartzen dute, azpiegiturak eta hornidura bermatuz. Aurtentzen, haurrentzako askaria eta puzgarriak jarriko dituzte 348. kilometroa erostean gaituz.
- **Fagor Taldeak ere KORRIKArekin konpromisoa hartu du.** Hauek dira erositako kilometroak: Fagor Arrasate (Donostia, Markina eta Zamudio); Fagor Automation (Usurbil); Fagor Ederlan (Arrasate, Eskoriatza eta Usurbil); Fagor Electronica (Arrasate); Fagor Taldea (Arrasate eta Argantzón); Copreci (Aretxabaleta eta Altsasu); Mondragon Assembly (Aretxabaleta) eta Onnera Group (Oñati).



Erakunde-lankidetzeta eta ordezkaritza

Babes korporatiboa lankidetzeta estrategikoen eta kooperatiba arteko ekintzen bidez artikulatzen da:

- **Laboral Kutxa:** Laguntzaile ofizial gisa, entitatearen logoa KORRIKAko petoetan egongo da ikusgai. Horrez gain, Kontseilu Sozialaren bidez, ibilbideko kilometro batzuk erosi dituzte: Gipuzkoan bost kilometro, Donostia, Eibar, Ibarra-Tolosa, Irun eta Arrasaten. Araban, Gasteizen; Nafarroan, Iruñean; eta Bizkaian, Bilbon.
- **Olandixoko lankidetzeta:** Sinergia kooperatiboaren adibide gisa, *Aldapako KORRIKA* ekimenean parte hartuko du Laboral Kutxak, inguruko beste erakunde batzuekin batera: MGEP, Osarten, Lagun Aro EPSV, Ikerlan eta MONDRAGON Korporazioa. —



Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 5 cooperativas integradas en MONDRAGON Hospitality.

Crucigrama²

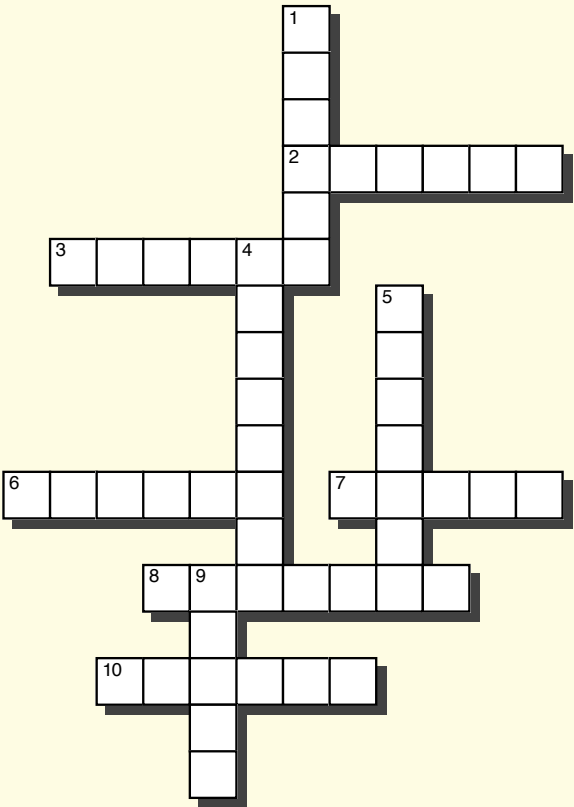
HORIZONTALES

- 2. Cooperativa navarra ubicada en Villatuerta.
- 3. Aitor _____, ha codirigido junto a José Mari Goenaga la película Maspalomas.
- 6. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea, que celebra su 50 aniversario.
- 7. Acrónimo de la Bienal Internacional de Máquina-Herramienta celebrada entre el 2 y el 6 de marzo.
- 8. Cooperativa que lidera el proyecto de transformación Roboost, de robots industriales.
- 10. First Lego _____, programa educativo celebrado el pasado 28 de febrero.

VERTICALES

- 1. Esta asociación, Mujeres Empresarias, Profesionales y Directivas de Gipuzkoa, ha premiado este año a Leire Mugerza.
- 4. Cooperativa que ofrece servicios de propiedad industrial e intelectual.
- 5. Carrera en favor del euskera.
- 9. _____ Fundazioa, ayuda en la creación de nuevas actividades económicas innovadoras en la Comarca de Lea-Artibai.

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



1. Sopa de letras
GERODAN | ERREKA | ONDOAN | ORKLI | AUSOLAN
2. Crucigrama
HORIZONTALES 2. EMBEGA | 3. ARREGI | 6. HUEZI | 7. BIEMH | 8. DANOAT | 10. LEAGUE
VERTICALES 1. ASPEGI | 4. GALBAIAN | 5. KORRIKA | 9. AZARO

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Nafarroa Hotolean (Bermeo, Bizkaia) 2 lagunentzako egonaldia zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.



Hotel *****
NAFARROA



Jeroglífico

Euskaraz *norbaiten etxea* esateko erabiltzen den atzizkia. Diseinuzko altzariak egiten dituen kooperatiba baten izena ere bada.

N + a

Es el sufijo utilizado en euskera para referirse a *la casa de alguien*. Asimismo, da nombre a una cooperativa dedicada a la creación de mobiliario de diseño.

¿Quieres participar?

Sortearemos una estancia para dos personas en el **Hotel Nafarroa** de Bermeo (Bizkaia) entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.



Elkarrekin hobeTU. TU opinión nos importa.

Lagundu TU Lankide hobetzen!
¡Ayúdanos a mejorar TU Lankide!

**Minutu bat besterik ez dizu hartuko galdetegi
labur hau betetzeak, eta guri aldizkaria zure
interesetara hobeto egokitzen lagunduko digu.**
Completar esta breve encuesta te llevará solo un
minuto y nos ayudará a adaptar la revista mucho
mejor a tus intereses.

**QR kodea eskaneatu
eta bete galdetegia.**
Escanea el siguiente
QR para acceder a la
encuesta.



TU Lankide

Ura Bere Bidean
Ura 26

Bizkaia Arena - BEC
Urriak 23-24 octubre

**Iritzia ematen duzuenon artean, 'Ura Bere Bidean'
ikuskizunaren urriaren 23ko kontzerturako bi
sarrera zozketatuko ditugu, LABORAL Kutxaren
eskutik.**

Entre todas las personas que participan en la
encuesta, sorteaemos dos entradas para el
concierto 'Ura Bere Bidean' del 23 de octubre, de
la mano de LABORAL Kutxa.

