

MAITE LEGARRA
EROSKIREN ERREKTORE
KONTSEILUAREN PRESIDENTE BERRIA

**“Eroski lan egiteko leku
aberasgarri egiten jarraitu
behar dugu”**

Hezkuntza kooperatiboa

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

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

638. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 638 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

638 3. HIRUHILEKOA | 3º TRIMESTRE | 2026

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

Hezkuntza kooperatiboa

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

Educación Cooperativa

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

Kooperatibismoa ikasi egiten da



Inor ez da jaiotzen kooperatibista. Ez da nahikoa bazkide gisa sartzea edo Batzar batean parte hartzea kooperatiba-kultura automatikoki transmititzeko. Kooperatibismoa ere ikasi egiten da. Eta, batez ere, egunerokoan praktikan jarritz ikasten da. Ideia horrek garrantzi berezia hartzen du eraldaketa sakoneko une hauetan. Belaunaldien arteko erreleboa, lidergo-eredu berriak, adimen artifiziala edo lehiakortasun-eskakizun gero eta handiagoak gure kooperatiben errealitatea aldatzen ari dira. Negozioak aldatzen dira, pertsonak aldatzen dira eta gizartea aldatzen da. Eta trantsizio horretan, orain bizkorrago, geure buruari galdetu behar diogu nola mantentzen dugun bizirik enpresa ulertzeko, lankidetzara ulertzeko eta eraldaketa soziala sustatzeko sortu genuen Esperientzia Kooperatiboa ulertzeko dugun modua. Kooperatiba bat lehiatu, berritu eta bere etorkizuna bermatu behar duen enpresa-proiektua delako.

Proiektu horren jabe eta protagonisten komunitatea ere bada, eta gu partaide garen gizarte-komunitate zabalago baten parte ere bada kooperatiba. Bi dimentsio horiek, enpresakoa eta soziala, errealitate beraren parte dira, eta biek zaindu behar dira. Kooperatibismoan trebatzea ez da soilik gure historia, printzipioak edo funtzionamendu-arauak ezagutzea. Lankidetzan pentsatzen ikastea esan nahi du.

Gerditu eta perspektibaz begiratu, partekatu eta berriro geure buruari galderak egitea esan nahi du: galdetu behar diogu gure buruari zer esan nahi duen gaur egun bazkide izateak, gure erantzukizuna nola betetzen dugun, nola parte hartzen dugun edo zer lidergo mota behar dugun. Eta gogoeta hori bereziki garrantzitsua da zuzendaritza eta gobernu-erantzukizunak dituztenentzat. Gure aurrekoen ondare garrantzitsua jaso baitugu.

Pertsona konprometituak, arduratsuak eta proiektu kooperatibo baten parte aktibo izateak zer esan nahi duen dakiten pertsonak hezitzeko gaitasunetik etorriko da MONDRAGONen etorkizuna.

Eta hori kudeatzeko modurik onena ulertzea, eguneratzea eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko baliagarriak diren erremintak bideratzea da. Hor datza prestakuntza kooperatiboaren balio estrategikoa: ez bakarrik nondik gatozen ikastea, baizik eta gaur kooperatibista izateak zer esan nahi duen eta etorkizunerako elkarrekin zer eraiki nahi dugun ulertzen laguntzean. —

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

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

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

KOORDINAZIOA **Malen Illarramendi** millarramendi@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: Usua 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

Iker Arrastia, MAPSA

TU Lankide finantza-zuzendari baten egunerokoan sartu da.

32

ELKARRIZKETA

Nagore Osa, MUko Ikerlaria, Robotika kognitiboan urratsak ematen.

“Humanoideetan aplikatzen dugu gure ikerketa”.

40

ELKARRIZKETA

Begoña Echaburu, MIK

Talentu kooperatiboa: Banakako balioa proiektu komunaren zerbitzura jartzen denean.

50

NIRE AUKERA

Luken Beitia, futbolaria

“Futbolak amaiara du, ikasketak eginda beste aukera batzuk edukiko ditut gero”.

72

EUSKAL KULTURA

Iban Garcia, eduki sortzailea

“Edukia mimos eta erantzukizunez sortu behar da, sare sozialak oso tresna indartsuak direlako”.



20

AZALEAN

Hezkuntza Kooperatiboa

MONDRAGONek hezkuntza kooperatiboaren aldeko apustua egin du behin betiko, Esperientzia Kooperatiboaren nortasuna eta zentzua suspertzeko tresna gisa.

10



Maite Legarra
EROSKIREN ERREKTORE
KONTSEILUAREN PRESIDENTE BERRIA

“Ohore handi bat da”

IRITZIA

15 Igor Ortega
ENPRESAN EGOTEKO
MODU KOOPERATIBOA

31 Rafa Pol
SANTINIKETANETIK
MONDRAGONERA

37 Marta Areizaga
HAZIKOOP UPIEK
STARTUP KOOPERATIBOEN
BELAUNALDI BERRI BAT
BULTZATZEN DU

58 Ainara Udaondo
EREITEAN BIDELAGUN

60 José Félix
ETXEBIZITZA-ARAZOARI
BURUZKO OHARRAK



32



40



16

■ ENPRESA

34

ERREPORTAJEA

Lieder Automotive

Fabrika berria Borjan [Zaragoza], Duoli Technology txinatarrak eta Fagor Ederlanek partekatutako proiektua.

38

EUSKARALAN

Euskorpora: euskararen etorkizun digitala

AAren garaian, korpus digitala indartzeko asmoz.

48

LAN OSASUNA

Iraila: Autozaintzaren hilabetea

Zer falta zaigu eta zer dugu soberan gure ongizatea zaintzeko?

■ PLANETA

30

KLIK!

ORBEA fundazioa, martxan

Mugikortasuna, ongizatea eta erantzukizun soziala izango ditu hizpide.

66

GIJH

Jasangarritasunerako hezkuntza

Egin beharreko bidea, ezagutza eta konpetentzia berriak ezagutzeko.

68

MUNDUKIDE

Mundukide, Kolonbia

Hauteskundearen ostean Mundukideren ekintza kooperatiborako hausnarketa etapa.

70

ERREPORTAJEA

Plazabizi

Mugikortasuna birpentsatuz: auto gutxiago, kale gehiago, natura hurbilago, pertsonak erdigunean.

■ KOOP

14

KLIK!

Ibis styles: MONDRAGON Hospitality-k egindako hotel berria

Enea, Laboral Kutxa, Erreka eta Gerodanek parte hartu dute proiektu honetan.

16

KLIK!

NanoSPharm, MONDRAGON eta I+Med en eskutik

Proiektu berriak protesietan aplikatu daitezkeen hidrogel formako estaldura polimerikoak garatzen ditu.

46

ELKARRIZKETA

Manuel Leiva

"Balioei uko egin gabe lehiatu daiteke. MONDRAGON horren adierazle da".

56

ERREPORTAJEA

Bexen Cardio, Madril kardio-babestu du

2.200 desfibriladore jarri ditu hirian dabiltzan autobusetan.

64

ERREPORTAJEA

Arizmendiarieta Gunea, zabalik Otalaran

Espazio berriak bere bizitza, pentsamendua eta legatuan murgiltzeko aukera eskaintzen du.



74

ARIZMENDI IKASTOLA

Euskalduntasunaren Proiektua

Hizkuntza, kultura eta nortasuna uztartzen dituen proiektua.

Etorkizuneko industria gaur ari da eraikitzen

Adimen artifiziala, zibersegurtasuna eta teknologia kuantikoak ari dira dagoeneko MONDRAGONeko kooperatiben jarduera eraldatzen: mantentze adimendunetik eta software-proben automatizaziotik hasi, eta produktu seguruen, finantza-aplikazioen eta talentu berriaren garapeneraino. Ikerketa, industria eta prestakuntza uztartuz, teknologia estrategikoak aplikazio erreal bihurtzen ari dira.

IKERLAN | Zibersegurtasun kuantikoa



Ikerlan, Quside enpresarekin elkarlanean, teknologia kuantikoa zibersegurtasun industria-lean aplikatzeko lanean ari da. Zenbaki ausazko kuantikoen sorkuntzan oinarritutako soluzioak garatzen dituzte, azpiegitura kritikoen komunikazioak eta datuak etorkizuneko zibererasoen aurrean babesteko. Teknologia hori izango da post-kuantum segurtasunaren oinarrietako bat.

Sareteknika | Mantentze adimenduna



Sareteknika Multi AI Agents proiektua garatzen ari da, industria-enpresa txiki eta ertainen mantentze-lanak optimizatzen. Adimen artifizialeko agente espezializatuak informazioa aztertzen dute, gorabeherak aurreikusten dituzte eta erabakiak hartzen laguntzen dute, urrutiko mantentzea eraginkorrago eta azkarrago bihurtuz.

Laboral Kutxa | AA eta konputazio kuantikoa finantzetan



Laboral Kutxak adimen artifiziala bere eraldaketan digitalaren ardatz nagusietako bat bihurtu du. Horrez gain, IKERLANen eta MONDRAGONen laguntzarekin, konputazio kuantikoaren aplikazioak aztertzen ari da inbertsio-zorroen optimizazioan eta aseguruaren negozioan. Aldi berean, zibersegurtasuna, datuen gobernantza eta bezeroarentzako zerbitzu adimendunak sendotzeko ehundik gora ekimen ditu martxan.

Orbik Cybersecurity | Industria seguruago baterantz



Orbik Cybersecurityk munduko lehen laborrategi birtual automatizatueta bat garatu du industria-produktuen zibersegurtasun saiakuntzak egiteko. Plataforma horrek produktuak Europako araudi berrietara egokitzen laguntzen du, eta fabrikatzaileei zibersegurtasuna diseinu-fasetik txertatzeko aukera eskaintzen die. Aldi berean, Mondragon Unibertsitatearekin lau urteko aliantza estrategikoa sinatu du ikerketa, talentuaren prestakuntza eta ezagutza-transferentzia sustatzeko.

LORTEK | Teknologia kuantikoak industriaren zerbitzura



Lortek segurtasunean aplikatutako teknologia kuantikoen garapenean ari da lanean. Bere ikerketek komunikazio segurua eta datuen babesa hobetzea dute helburu, fabrikazio aurreratuko industriari etorkizuneko erronka teknologikoei aurre egiteko tresna berriak eskainiz.

LKS Next | AA, pertsonen lana indartzeko



LKS Nexten softwarearen probak automatizatzeko eredu berria garatu dute adimen artifiziala baliatuz. Sistemak lan mekaniko eta errepikakorrek azkartzen ditu, baina azken erabakia eta kalitatearen bermea profesionalen esku uzten ditu. Helburua ez da pertsonak ordezkatzea, baizik eta haien gaitasunak indartzea.

Adibide horiek guztiek norabide bera erakusten dute: teknologia estrategikoak ez daude etorkizuneko industria baten zain. Dagoeneko ari dira kooperatiben prozesuak aldatzen, produktu berriak ahalbidetzen, erabakiak hobetzen eta pertsonen lana indartzen. MONDRAGONen erronka, beraz, ez da teknologia horien atzetik joatea, baizik eta ezagutza, talentua eta industria-esperientzia uztartuz haien aplikazioan abantaila hartzea.

TÉRMINOS INCLUIDOS COMO TEXTO PROPUESTO EN EL TEXTO ARTICULADO.

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



MONDRAGONEK ETORKIZUNeko NEGOZIOAK ETA GIZARTE INPAKTUA INDARTZEKO ESTRATEGIA BERRETSI DU AURTENGO KONGRESUAN

MONDRAGONEk urteroko Kongresua egin zuen uztailean Donostiako Kursaal jauregian. *Indartu eta Sortu* goiburupean, Korporazioa osatzen duten kooperatiba guztietako 465 ordezkari bildu ziren, MONDRAGONen etorkizunerako garrantzitsuak diren erabaki estrategikoak partekatzeko eta adosteko.

Negozio berriak sortzeko tresna berritua

MONDRAGONek Dibisioarteko Hedapen Fondoa eguneratu du, etorkizuneko negozioak garatzeko eta jarduera berriak sustatzeko. Horren bidez, Interes Estrategiko Korporatiboko Proiektuak (IEKP) bultzatuko dira, enplegu kooperatiboa sortzeko, ezagutza teknologikoa negozio bihurtzeko eta beste enpresekin elkarlanean aritzeko. Helburua da urte amaierarako hiru negozio berri abiatzea.

Etorkizuna adosteko topagunea

Urteko Kongresuan, 2025eko balantzea egin eta Korporazioaren etorkizuneko norabidea adostu da. Estrategiaren ardatz nagusiak dira nortasun kooperatiboa indartzea, negozio berriak sortzea eta hazi araztea, gizarte-inpaktua handitzea eta kooperatiben arteko lankidetzaz sendotzea.

Hazkundera eta inbertsioa

2025ean, MONDRAGONek 11.322 milioi euroko salmentak eta 71.415 langile izan zituen, eta 1.346 enplegu berri sortu zituen. Inbertsioak 406 milioi eurokoak izan ziren. Gainera, hiru enpresa berri jarri ziren martxan: Orbik Cybersecurity, Amets Power Electronics eta Innkia, zibersegurtasunaren, potentzia-elektronikaren eta adimen artifizialaren arloetan.

Gizarte inpaktua

2025ean, kooperatibek eta MONDRAGON Fundazioak 50 milioi euro baino gehiago bideratu zituzten gizarte-ekintzara, hezkuntza, inklusioa, euskara, kultura, osasuna, kirola eta ingurumenaren alde.

Azken batean, Kongresuak etorkizuneko erronkei aurre egiteko konpromisoa berretsi du: egungo negozioak indartzea eta jarduera eta enplegu berriak sortzea. —

MONDRAGONen
Kongresuari buruz,
TU Lankiden



Maite Legarra

EROSKIREN ERREKTORE KONTSEILUAREN PRESIDENTEA

“Eroski denon sukaldeetan dago, eguneroko kontsumo-erabakietan presente, eta horrek gaurko eta biharko gizartean ekarpena egiteko aukera ematen zidala iruditu zitzaidan”

2026ko maiatzean, Eroskiren Batzar Nagusiak Maite Legarra Eizagirre izendatu zuen Errektore Kontseiluko presidente berri. 14 urtez karguan egon den Leire Mugerza Garateren lekukoa hartu du, eta Eroskiren etorkizuneko erronkei begira garai berri baten aurrean kokatu da. Batzarrak, gainera, 15 urteko etenaren ondoren, bazkide langileei itzulkinak egitea erabaki zuen. **MALEN ILLARRAMENDI**

Legarrek lotura estua du kooperatibismoarekin eta, bereziki, pertsonen eta talentuaren kudeaketarekin. Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzan graduatua, MBA eta doktorea da Mondragon Unibertsitatean. Gaur egun, MONDRAGON Korporazioko talentuaren arloan egiten du lan, eta ardura hori Eroskiko presidentetzarekin uztartuko du.

Bere ibilbideak hainbat hari eskaintzen ditu: lidergoa, talentua, kooperatibismoa, belaunaldi-erreleboa eta pertsonak erdigunean jartzeko moduak. Baina zer suposatzen du Maite Legararentzat Eroskiren gobernuaren buru izateak?

36 urteko emakume gaztea eta 2 mutikoren ama; eta orain, Euskal Herriko enpresa handienetako baten organo gorenean ardura handia hartu duzu. Zer suposatzen du zuretzat erronka honek?

Eroskiren Errektore Kontseiluak proposamena luzatu zidanean, ezin nuen sinistu. 35 urteko neska gazte bat Euskal Herriko enpresa eta kooperatiba handieneko presidentetzan? Imajinatu ditzakezun mamu denak piztu zitzaizkidan. Asko kostatu zait baietz esatea.

Etxean partekatu nuen aukera; umeen zaintzak eta kontziliazioak kezkatzen ninduten, eta kezkatzen naute oraindik. Ardura handia daukat, eta horrek pertsonalki asko eskatzen du: denbora ondo kudeatzea, errenuntziak egitea...

Eta profesionalki, ikaragarriko aukera da. Hazteko, ikasteko, kooperatiba beste rol batetik eza gutzeko aukera ematen dit. Neure buruari gogorarazten diot gazteen izatea ez dela muga bat, aukera bat baizik.

Maiatzaren 28an jakinarazi zen zure izendapena. Zer sentitu zenuen?

Eztanda bat izan zen: urduritasuna, lasaitasuna, negar eta barre, denetik egin nuen. Hilabete luzetan barruan gordeta nituen emozio guztiak irten ziren batera.

Batzar Nagusian Leireren agurra nola egin zen sorpresa bat izan zen niretzat, oso hunkigarria, pertsonala. Eta hor apurtu nintzen. Milaka zorion mezu nituen bukatzean WhatsApp-ean. Oso maitatua eta aitortua sentitu nintzen.

Leire Mugerzaren 14 urteko presidentetzaren ondoren hartu duzu lekukoa. Zer esan nahi du zuretzat?

Ohore handi bat da, baina barren barrenean presioa ere bada. Leirek oso lan ona egin du eta berak egiteko modu bat errotu du: gertutasuna, egoerarik zailenetan ere gardentasuna eta ausardia eta erantzukizuna erabakiak hartzeko.

Orain horri jarraipena ematea tokatzen zaigu, Leirek utzitako legatua hartu eta garai berrietara egokitztea. Gure izatea mantenduz, hasi dugun aro berriak eskatzen duena entzuten jakin eta erantzutea.

Zergatik erabaki zenuen baietz esatea?

Baietz esan nuen Eroski Euskal Herriko enpresa garrantzitsuena delako, kooperatibarik handiena delako eta

“Profesionalki ikaragarriko aukera da. Hazteko, ikasteko, kooperatiba beste rol batetik eza gutzeko aukera ematen dit. Neure buruari gogorarazten diot gazteena izatea ez dela muga bat, aukera bat baizik”

“Leirek utzitako legatua hartu eta garai berrietara egokitzea tokatzen zaigu. Gure izatea mantenduz, hasi dugun aro berriak eskatzen duena entzuten jakin eta erantzutea”

MONDRAGONen ere bere pisu handia daukalako. Nik kooperatibismoa beti lurralde garapenetik ulertu dut, herriarekiko konpromisotik.

Eroski denon sukaldeetan sartzen da, eguneroko kontsumo erabakietan dago, eta hor eragiteko aukera izatea gaur eta biharko gizartean eragiteko aukera bezala ikusi nuen.

Askotan esan dut gazteok aurrerapauso bat egin behar dugula, gure begirada partekatu eta erabakietan egon behar dugula. Eta egiari zor, ni oso txarra naiz ezetz esaten.

Zure ibilbidea talentuaren eta pertsonen kudeaketari lotuta egon da. Zer ekar diezaioke ikuspegi horrek Eroskiren gobernantzari?

Eroskiren gobernantza-eredua bikaina dela esango nuke nik. Bi urte daramatzat Errektore Kontseiluan eta lehen egunetik izan dudana sentsazioa izan da. Gai garrantzitsuetara egiten den hurbilpena, hausnarketen kalitatea, informazioaren gardentasun eta zehaztasun maila.

Bazkideak informatuta izatea premisa bat da Eroskin eta horretan esfortzu handia egiten da. Hiru organoen arteko harremana oso ondo zaintzen dela uste dut.

Nik ikasteko eta gobernantzaren eta kooperatibismoaren garrantzia hori transmititzeko konpromisoa eta indarra eskaintzen ditut.

MONDRAGON Korporazioko talentuaren arloan jarraituko duzu lanean, eta aldi berean Eroskiko presidentetza hartuko duzu. Nola uztartuko dituzu bi rolak?

Hori bere horretan izango da erronka, nik uste. Jardun erdiz ibiliko naiz batean eta bestean, baina badakit aste askotan bata edo besteak dedikazio handiagoa eskatuko didala. Bi erakundeek eta bi lantaldeek esku zabaltasunez eta malgutasunez kudeatuko dugu egoera, eta ikasten joango gara.

MONDRAGONen proiektuak “uzten” nabil eta konaturatu naiz errenuntzia hori egitea kostatzen zaidala. Nik pasioz bizi dut nire lana, asko gozatzen dut talentuaren esparruan. Eta hori beste intentsitate batekin egiten ikasten nabil, Eroskin indar eta pasio hori jarria daukadalako.

Maila pertsonalean, zer eskatuko dizu ardura berri honetik? Eta zer espero duzu zuri ekartzea?

Malgutasuna eta pazientzia izatea eskatuko dit. Asko daukat ikasteko, ikusteko, entzuteko eta horri denbora eskaini beharko diot. Bizio orokorra ezagutzea eta kontrolatzea gustatzen zait, gauza bakoitza zertarako edo zergatik egiten dugun ulertzea.

Eroskin hori eraikitzen nabil oraindik. Bidelagun onak ditut, Rosa Carabele hor daukat behar dudana guztirako eta baita bere lantaldea ere. Oso ondo zaindua sentitu naiz ikasketa-prozesu honetan.

Azken batean, nik egiteko modu bat, alegia, proiektu sozioenpresarial bat ulertzeko eta egikaritzeko modu bat jasoko dut bueltan. Harremanak eraikitze eta sendotzeko modu bat, aniztasuna ardatz hartuta, entzuteko eta erabakiak hartzeko begirada bat.

Azken Batzarrean 15 urte ondoren itzulkinak berreskuratzea erabaki zen. Zer esan nahi du erabaki horrek?

Nik uste aldi berri baten hasiera irudikatzen duen erabakia dela. Langileek beren proiektuetan sinisten jarraitzeko arnasa da, asko eman dute maila pertsonalean eta profesionalean azken urteetan. Erabaki gogorrak hartu dituzte, eta horrek me-rezi izan duela ikusteko unea izan zen. Harrotasuna sentitzeko momentua da, Eroski eraikitzen jarraitzeko indarra.

Zein dira Eroskik datozen urteetan izango dituen erronka nagusiak?

Oraintxe gabiltza plan estrategiko berria garatzen, hurrengo hilabeteetan onartuko ditugu Eroski 2027-2029 lan-lerroak. Baina motzean hiru lerro azpimarratuko nituzke: batetik, kontsumitzaileentzat erosketa esperientzia erakargarri eta erraz bat eskaintzea, bertako produktuetan eta produktu osasuntsuetan indarra jarritz.

Bestetik, Eroski lan egiteko leku aberasgarri bat egiten jarraitu behar dugu, ongizatea eta inklusioa landu behar ditugu, formazioan inbertitzen jarraitu behar dugu eta kultura kooperatiboan sakondu.

Azkenik, teknologia erabili behar dugu efizientzian aurrerapausoak ematen jarraitzeko, hazi egin nahi dugu gure denda propioekin eta frankiziek.

Gazteengana begira, kooperatibismoa erakargarria al da?



Bai, ez daukat inongo zalantzarik. Baina kontatu egin behar dugu garena eta egiten duguna. Kooperatiba bakoitzarena eta MONDRAGON bezala eraikitzeke eta emateko gai garena.

Gu izan behar gara protagonista, langile bazkideok kontatu behar dugu nolakoa den gure kooperatibetan jardutea. Gu sentitu behar gara harro gure proiektuaz, gure lanaz, eta hortik erakarriko ditugu gazteak eta ez hain gazteak.

Formatu berriak asmatu beharko ditugu, foro desberdinetan egon beharko gara, bai, baina ez daukagu mezuak asmatzen ibili beharrik. —

Galdera laburrak...

Hondartza ala mendia?

Hondartza, itsasoaren lasaitasunak zein indarrak bete egiten naute.

Hobby bat.

Eguneko planak lagunartean proposatu eta gauzatzea, egunerokotasunetik irten eta esperientzia berriak biziartzea.

Kirol gogokoena.

Igeriketa esan beharko, nahiz eta ez ditudan metro asko egin azken urteetan.

Abestirik gogokoena.

Neomaken *Hor Gaude*. Zubiak eraikitzearen indarrak maila pertsonal eta profesionalean zentzua dauka niretzat.

Goxoa edo gazia?

Urdaiazpiko on baten pintxo bat egun zail baten ostean etxeko terrazan, zalantzarik gabe. —

“Bazkideek itzulketak berreskuratzea aldi berri baten hasiera irudikatzen duen erabakia da. Harrotasuna sentitzeko momentua da, Eroski eraikitzen jarraitzeko indarra”

HOTEL BERRIA MONDRAGON HOSPITALITYREN ESTILORA

Ekainaren 23an zabaldu zituen ateak Ibis Styles Zumaia Zestoa hotel berriak. Laboral Kutxaren finantzazioa izateaz gain, Gerodanen interiorismoa, Errekako ateak eta Eneako altzariak aurkitu daitezke bertan.

Bidebitarte Hotelek eta Frantziako Accor Taldeak sustatuta, Ibis Styles Zumaia-Zestoa hotelak ekainaren 23an ireki zituen ateak. Hotelak 77 logela ditu, ehun lagunentzako bilera-gelak, gimnasioa, txikienentzako espazioak eta *Jentilak* izeneko jatetxe dotorea, goi mailako eskaintza gastronomikoarekin.

Iritsi bezain laster, bisitariak jentil erraldoi batekin egingo du todo; Bilboko Sagarminaga Sorkuntza Artistikoko Etxeak sortutako Jentila hain justu ere. Euskal mitologiaren pertsonaia da bisitariak harrean aurkituko duena, euskaldunon memoria kolektiboaren pertsonaia handi eta indartsua.

Paisaiaren berdeak, Jentilek zerrura jaurtitako arroka formako lanpara erraldoiek, Zumaiako flyscheko kolore grisak, itsasoaren urdinak edo ardiak irudiek ere presentzia handia dute hotelean, "storytelling berezia sortu dugu. Hotelera datorrena harritu nahi izan dugu euskal mitologian oinarritutako elementuekin", adierazi digu Itziar Calderonek, hoteleko zuzendariak.

Establezimendu berria Ekaingo kobazuloen eta euskal kostaldeko flyscharen inguruan dago, A8ko irteera eta sarreraren ondoan, Arroa auzoan (Zestoa), estrategikoki kokatuta, eta apartakaleku handi bat ere badu, ibilgailu elektrikoak kargatzeko estazioak dituen.



MONDRAGON Hospitalityren proiektu borobila

Interiorismo berezia Gerodanek bideratu du, eta, gainera, Korporazioko beste enpresa batzuek ere parte hartu dute, hala nola Errekak (ate automatikoak hornitu eta instalatu ditu), Eneak (altzarien zati bat hornitu du) eta Laboral Kutxak (hotelaren finantzaketan parte hartu du). "MONDRAGON Hospitality hotelaren proiektuan egon da, Gerodanek garatutako interiorismotik hasi (euskal mitologia, paisaia, geografia eta kultura oso presente daude) eta finantzaketaraino", adierazi du Santi Pérez Caballerok, Gerodaneko zuzendari nagusiak. —

Igor Ortega

Lanki kooperatibismoaren ikertegia



ENPRESAN EGOTEKO MODU KOOPERATIBOA

Ez dakit zuei, baina niri, kooperatibetan gazteen talentuaren afera nola planteatzen ari den ikusteak kezka apur bat eragiten dit.

Handik eta hemendik entzuten dugunez, gazte belaunaldiak balio ikuspegi berriak dakartzate. Horiek bereziki agerikoak omen dira lana ulertzeko moduan eta lanarekiko aurreikuspenetan. Eskakizun indartsuekin hurbiltzen omen dira enpresa mundura. Eta, aipatzen denez, lehen enpresak bazuten nor hautatu erabakitzeke ahalmena; orain, aldiz, gazteek dute aukera zabal baten baitan enpresa hautatzeko indarra beren alde.

Joko-zelaia bereziki zaila da kooperatibentzat. Izan ere, gazte belaunaldi berri horiek ez omen dute enpresara sendo lotzeko motibaziorik eta, ondorioz, bazkideztaren bidez egonkortasuna izatea kooperatiben elementu bereizgarria izan bada ere, orain ezer gutxi balio duela dirudi. Kooperatibak zurruneziak omen dira gazteen malgutasun nahiari erantzuteko, eta, halabeharrez, kooperatibek modernizatzeko premia larria dute, besteak beste, beren balio eta printzipioetako batzuk eraberrituz.

Kooperatiben gure mundu honetan, inertzia indartsuak sortzen ditu enpresa-dimentsioaren larritasunak; baina, ikerketetan eta prestakuntza saio desberdinetan entzun ahal izan dugunez,

ñabardura garrantzitsuak daude gazteen ikuspegietan.

Lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka da, zalantzarik gabe, indarrez nagusitzen ari den aldarrikapenetako bat. Gazteak bereziki sentikorrek dira itxaropen horrekiko. Baina alde handiak daude profilaren arabera. Profil nagusi baten kasuan, bizi-modu esanguratsu bat eraikitzeke unean, lanak lehen zuen garrantzia galdu du. Horientzat, enpresa lan egiteko tokia baino ez da; bizi proiektu pertsonalari eusteko dirua eskuratzeko tokia, alegia. Aditzero ematen dutenez, bizitzea merezi duen bizitza lantokiko paretetatik at kokatzen dena da. Kooperatiban egoteko modua baldintzatzen du ikuspegi horrek: lan baldintzetan eta eskubideetan aurreratua izatea dagokio kooperatibari.

Baina bestelako profil bat ere aurkitzen dugu gazteen artean. Horientzat, lanaren eta bizitzaren arteko oreka garrantzi handikoa

den arren, lanak eta enpresaren eremuak beren bizi proiektuaren dimentsio garrantzitsua izaten jarraitzen dute. Enpresan egoteko modu kooperatiboaren aurreikuspenak dakartzate: lana ondo eta kalitatez aurrera ateratzeko ardura partekatzen duen lantaldea, elkarlan dinamika osasuntsuan garatzen dena, bai eta lankideen arteko ardura eta elkarlaguntza ere. Horiek dira, besteak beste, kooperatiban aurkitu nahi luke ten lan giroa.

Ez gaitezen, baina, idealizazio zaharkituetan murgildu. Gazteek (guztiekin) sakrifizio pertsonalean oinarritutako konpromiso kooperatiboaren narratibatik ihes egiten dute. Proiektu kooperatiboak berriro beharra dauka. Baina, agian, indarrean dauden usteen aurka, norabidea bestelakoa da: enpresan egoteko modu kooperatiboaren eskaintza da, beharrezkoak ditugun gazteak erakartzeko, kooperatibok indartu beharko genukeen ildoak. ■

“Lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka da, zalantzarik gabe, indarrez nagusitzen ari den aldarrikapenetako bat”



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

Formula zientifiko itxura duen titular honek bi erakunde hauek azken urteetan egindako lana laburbiltzen du. Alde batetik, MONDRAGON dago, etorkizuneko sektoreetan negozio-aukera berriak bilatzen dituen, kasu honetan Erreka Medicalen babesarekin; eta, bestetik, i+Med, duela 13 urte sortutako alaves kooperatiba zientifikoa —hala deitzen diote beren buruari—, eremu farmaziatiko-sanitarioan lan egiten duena. 50 produktu baino gehiago ditu merkatuan (hala nola soluzio injektagarriak, begietako tantak, ahozko formulazioak edo produktu topikoak —kremak edo gelak kasu, zuzenean gorputzeko eremu batean aplikatzen direnak—), traumatologia, estetika edo oftalmologia bezalako espezialitateetarako.

JAVIER MARCOS

Bi erakundeek indarrak batu dituzte NanoSPharm izeneko proiektu berria abian jartzeko. N, S eta P letrak maiuskulaz daude: N nano hitzagaratik (tamaina txikia), S Surface hitzagaratik (gainazala edo estaldura) eta P Pharm hitzagaratik, eremu farmaziatiko-sanitarioari erreferentzia eginez. Manu Muñoz kooperatibako zuzendari nagusiak (CEO) azaldu bezala, “hainbat arlo terapeutikotan aplikatzekoak diren estaldura polimerikoen belaunaldi berri bat garatu, industrializatu eta merkatura eramateko” sortu da, hala nola odontologian (inplanteak) edo traumatologian (mota askotako protesiak).

Sex appeal/handiko proiektua

Sex appeal handiko proiektua da. Hainbat arrazoiengatik. Lehenik, auzolana, proiektuaren zigilu kooperatiboa. Bigarrenik, estalduren eremuan teknologia berritzailea txertatzen duelako. Eta hirugarrenik, industria-bokazioarekin eta lurraldearekiko konpromisoarekin sortu delako.

Egia da mundu globalizatu honetan zaila dela merkatuan tokia aurkitzea, eta zailagoa oraindik enpresa erraldoi eta ahalmen handikoak nagusi diren sektore teknologikoetan.

Baina apustu egin behar da. Eta NanoSPharm abentura partekatu bat da eta denbora, baliabide ekonomikoak –oraingoz 8 milioi euro konprometitu dira– eta pertsona, zientzialari zein ekintzaile askoren ezagutza eskaintzen ari zaizkio. “Proiektu ilusionagarria eta ambiziotsua da, sustrai kooperatiboak dituen eta irauteko zein errotzeko bokazioa duena. I+Meden osasun-arloko lehen mailako gaitasunak eta MONDRAGONen industria-nahiz nazioarte-indarra elkartzen dira.” adierazi du Manu Ayerdik.

Helburua 2030ean merkatura iristea da. Gurutzatu ditzagun behatzak, espero dezagun beharrezko ziurtagiri guztiak lortzea eta **MONDRAGON + (i+Med) = NanoSPharm** formulak fruituak ematea. Negozio lehia-kor, industria-jarduera zein enplegu itxurako fruituak, hain zuzen ere. —

Proiektuaren lantaldea. Ezkerretik eskuinera: Koldo Orrantia (MONDRAGON Ventures), Imanol Olaskoaga (I+Med), Arkaitz Etxezarreta (Erreka Medical), Pello Rodríguez, Manu Muñoz, Manu Ayerdi (MONDRAGON), Raul Pérez (I+Med) eta Edith Baños (I+Med).

NanoSPharm: zigilu kooperatiboko proiektua, teknologia berritzailea dakarrena eta industria-bokazioaz nahiz lurralde-konpromisoaz sortua.

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

Iker Arrastia, Mapsako finantza-zuzendaria

BERRIZ ERE MARTXAN

Nola gidatzen dira industria-kooperatiba baten finantzak automobilgintzaren sektoreko ekaitz perfektuaren erdian? Iker Arrastia Mapsako finantza-zuzendariak multinazional handi batean egindako bi hamarkadako bidea utzi zuen atzean, Nafarroako lantegiaren bideragarritasuna ziurtatzeko erronkari heltzeko. Erreportaje honetan, bere egunerokoaren ateak ireki dizkigu datuaren balio estrategikoa aldarrikatzeko, askotan hotzatzat jotzen den lanbide baten mitoak eraisteko eta, MONDRAGON ereduan, zenbakiak lantegia zapalduz eta bazkideak erdigunean jarritz soilik koadratzen direla frogatzeko.

TESTUA **USOA AGIRRE** | ARGAZKIA **BEÑAT ABASOLO**

Azken urteotan, hornikuntza-krisiaren eta Txinako automozio-enpresen *dumping* oldarkorraren artean nabigatu behar izan du Mapsa S. Coop.-ek. Agertoki horretan erabaki zuen Iker Arrastia Bustok (48 urte) bere erosotasun-eremua atzean uztea. PwCn eta OSGA Taldean bi hamarkadaz bere ibilbidea egin ondoren, 2023an, erabateko aldaketa-une horretan, finantza-departamentua gidatzeko erronka izugarria hartu zuen bere gain. Gaur egun, 2026ko lehen sei hilabeteak emaitza positiboak mahai gainean direla, Finantza Zuzendaritzaren egunerokoan murgilduko gara.

Arrastiaren ustez, gaur egun finantzak gidatzen dituen pertsona bat ezin da bere bulegoan isolatuta bizi, kontuen liburua kudeatzera mugatuta. Ekoizpen-lantegiko dinamikak ulertzea ezinbestekoa da, ongi baitaki benetako emaitzak ez direla idazpen kontable batean jaiotzen, tailerrean ekoiztutako aluminiozko hagin bakoitzean baizik. Lantegiarekiko lotura hori hil ala bizi-koa izan zen 2024ko amaieran, zailtasun larriei aurre egin behar izan zieten. Egoera salbatzeak ausardia, bazkide eta langile guztien konpromisoa eta ibilbide-orri zorrotza eskatu zituen: Europako muga-zergeren babespean jartzea, bezeroekin prezioen igoerak negoziatzea, berrantolaketa industrial sakon bati ekitea eta hurrengo urratsak gidatuko zituen negozio-plan bat egituratzea.

Lanbidearen mitoak eraitsiz

Merkataritza-sozietate tradizional batetik mundu kooperatibora jauzi egiteak goitik behera aldatzen du ikuspegia. Mapsan, helburua ez da epe laburreko emaitzei

soilik begiratzen dien akziodunen irabaziak maximizatzea, baizik eta hamarkadak daramatzan komunitate baten enpleguari eustea eta proiektuaren etorkizuna bermatzea. Filosofia horrek ezinbesteko trebetasunak eskatzen dizkie taldeari: datuek erabat zehatzak izan behar dute, albiste txarrak garaiz jakinarazteko erabateko zintzotasuna behar da, eta zenbaki bakoitzaren jatorria ulertzeko jakin-mina industrialaren ezinbestekoa da. Hori guztia “zentzu kooperatibo indartsu” batez babestuta egin behar da, azken finean, lankide eta aldi berean jabe diren pertsonen buruzko informazio oso sentikorra maneiatzen baita.

Berezitasun kooperatibo horrek berak desmuntatzen ditu finantza-zuzendaritzei egotzi ohi zaizkien topikoak. Berez ezetz esatera mugatzen direla dioen ideien aurrean, Arrastia bere benetako lana lehentasunak antolatzea dela defendatzen du: gaur arazoituz eta azalduz emandako ezetza da bihar beste ekimen batzuk finantzatzea ahalbidetuko duena. Ez da egia iraganean ainguratuta bizi direnik ere; egungo kudeaketa arrisku globalak eta etorkizuneko likidezia aurreikustean datza. Eta, oroz gain, kalkulagailu-hoztasunaren mitoa erabat baztertzen du. Kooperatiba batean, erabaki ekonomikoek zuzenean eragiten diete lankideei; horrek neurriak zailenak enpatiatik hartzea eta beti proiektuaren etorkizuna lehenestea eskatzen du.

Aurrekontu-muga bakoitzaren, borrokatutako birfinantzaketa bakoitzaren eta kutxa koadratu nahian emandako lanaldi bakoitzaren atzean, Arrastiaren eta bere taldearen helburua beti bera da: enplegua babestea, bazkideen etorkizuna ziurtatzea eta, inoiz baino indar handiagoz, kooperatiba berriro martxan jartzea lortzea.

Pilotalekua, presioaren aurkako antidoto gisa

Egungo finantza-zuzendariaren profila presio-dosi handien pean lan egiten duen negozio-aliatu batena da. Bankuekiko etengabeko negoziazioak direla eta, Arrastia onartzen du askotan lantegiko kezkak berarekin “etxera joaten” direla. Hala ere, oso argi du zein den bere ihes-balbula: euskal pilota. Pilota txikitatik zainetan izanda, gorputza aktibo mantentzeak izugarri murrizten du bere buruan arazoaren tamaina, nahiz eta gaur egun aldakako operazio baten zain egon eta ariketa lasaia egin behar duen. Oreka hori familiaren eta kuadrillaren ezinbesteko babesarekin osatzen du. Esperientziak irakatsi dion bezala, finantza-arazo bat bera ere ez da konpontzen gaueko hamaketan bueltaka aritzeagatik; atsedean on baten ondoren, negoziatzaile konplexuenak ere askoz argiago ikusten dira biharamunean. —



MONDRAGONen etorkizuna eraikitzeko tresna

HEZKUNTZA KOOPERATIBOA

Hezkuntza kooperatiboa funtsezko tresna da MONDRAGONen proiektu sozioenpresariala garatzeko eta etorkizuneko kooperatibak eraikitzeko. Gaur egungo testuinguru ekonomiko eta enpresarialak etengabeko aldaketa eta egokitzapena eskatzen ditu: belaunaldi-erreleboa, talentua erakartzeko eta atxikitzeko lehia, nazioartekotzea eta digitalizazioa dira, besteak beste, kooperatiben mahai gainean dauden erronka nagusiak. Erronka horiei erantzuteak gaitasun ekonomiko eta enpresarialak garatzea eskatzen du, baina baita kooperatiben identitate eta egiteko modu propioak indartzea ere.

TU LANKIDE



Empresa-proiektua eta nortasun kooperatiboa garatzea ez dira bi bide bereizi: alderantziz, elkarrekin uztartzen dira eta elkar elikatuz garatu behar dira. Hor dago hezkuntza kooperatiboaren garrantzia. Kooperatibak proiektu sozioenpresa-rial gisa sendotzeko, ezinbestekoa da balio eta kultura kooperatiboak etengabe sustatzea, lantzea eta eguneratzea. Horregatik, hezkuntza kooperatiboa ezin da jarduera osagarri edo une jakinetara mugatutako ekimen gisa ulertu. Kooperatiba bakoitzak hezkuntza kooperatiborako estrategia izatea beharrezkoa da, eta, are gehiago, estrategia hori kooperatibaren kudeaketa-sisteman txertatzea, modu sistematikoan eta etengabean garatuko dela bermatzeko.

Bi hamarkadako ibilbidea

Ez da bide berri bat. MONDRAGONek urteak daramatza hezkuntza eta formakuntza kooperatiboaren esparrua lantzen. 2005ean egindako “Esperientzia zentzuari buruzko gogoeta-prozesua” mugarri garrantzitsua izan zen. Hausnarketa horren ondorio nagusietako bat izan zen, besteak beste, hezkuntza kooperatiboan urrats kualitatiboa ematea eta programa zehatzak abian jartzea.

Ordutik hona, ia bi hamarkadako ibilbidea egin da. Programa eta ekimen ugari jarri dira martxan, eta prestakuntza-ekosistema gero eta zabalagoa eraiki da, bazkide berrien harreratik hasi eta gobernantza-organoetako kideen prestakuntzara eta lidergoaren garapenera arte.

Ibilbide horrek oinarri sendoa utzi du. Baina hurrengo urratsa emateko unea ere bada. Orain erronka ez da soilik prestakuntza-programa gehiago eskaintzea, baizik eta etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia batera jauzi egitea.

Kooperatiban sartu, garatu eta ikasten jarraitzea

Ikuspegi horrek pertsonaren ibilbide osoari begiratzea eskatzen du. Pertsona kooperatiban sartzen denetik erretiratzen den arte, bere ibilbide profesionalean zehar hezkuntza eta esperientzia kooperatiboak izatea bermatu behar da.

Izan ere, kooperatibismoa ez da behin transmititzen den zerbait, ezta bazkide egin berriei soilik azaldu beharreko errealtatea ere. Kultura kooperatiboa ez da automatikoki transmititzen. Belaunaldi bakoitzak berriro ulertu, bereganatu eta eguneratu behar du. Eta hori ez dagokie soilik belaunaldi berriei: kooperatiban urteak daramatzaten bazkideek ere aldi-aldi hausnartu behar dute zer esan nahi duen bazkide izateak, zer ekarpen egiten dioten balio kooperatiboek eguneroko jardunari eta nola berritu dezaketen proiektuarekiko konpromisoa.



Kooperatiba baten etorkizuna ez da soilik emaitza ekonomikoen edo negozio-estrategiaren arabera eraikitzen. Pertsonen gaitasunak, lidergoa, gobernantza eta kultura kooperatiboa ere etengabe elikatu behar dira. Eta horretan, hezkuntzak funtsezko zeregina du.

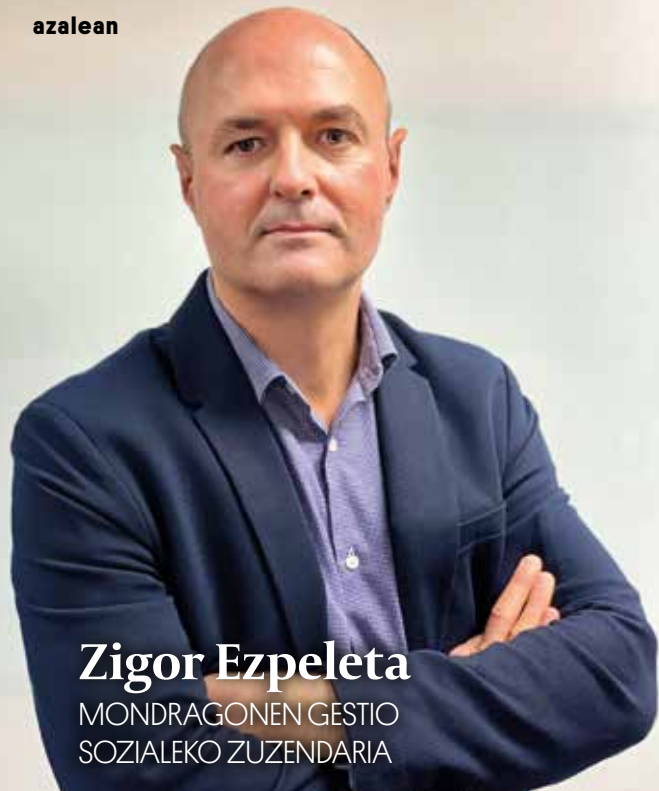
Horregatik, hezkuntza kooperatiboaren erronka ez da soilik belaunaldi berriei balioak transmititzea, baizik eta kooperatibaren baitan dauden pertsona guztiek beren bazkide-izaera, parte-hartzea, erantzukizuna eta proiektuarekiko konpromisoa etengabe berritze-ko espazioak izatea.

Azken batean, kooperatiba baten etorkizuna ez da soilik emaitza ekonomikoen edo negozio-estrategiaren arabera eraikitzen. Pertsonen gaitasunak, lidergoa, gobernantza eta kultura kooperatiboa ere etengabe elikatu behar dira. Eta horretan, hezkuntzak funtsezko zeregina du.

Hurrengo erronka, beraz, egindako ibilbidea abiapuntu hartuta, etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia integrala eraikitzea da: pertsonak kooperatiban sartu, garatu, parte hartu eta lidergo-erantzukizunak hartzen dituen ibilbide osoan zehar, hezkuntza kooperatiboa sistematikoa izan dadin. Hori xe baita, azken batean, gaurko kooperatibak indartzeaz gain, biharko MONDRAGON eraikitzeke modua. —

Orain erronka ez da soilik prestakuntza-programa gehiago eskaintzea, baizik eta etengabeko formakuntza kooperatiboaren estrategia batera jauzi egitea.





Zigor Ezpeleta

MONDRAGONEN GESTIO
SOZIALEKO ZUZENDARIA

Hezkuntza kooperatiboaren estrategia integralak pertsonaren ibilbide osoari erantzun behar dio, baina baita kooperatibaren eguneroko jardunari ere. Izan ere, kultura eta identitate kooperatiboak ez dira prestakuntza-saioetan bakarrik eraikitzen: lidergoan, gobernantzan, erabakiak hartzeko moduan eta bazkideen arteko harremanetan ere etengabe garatzen dira.

Horregatik, hezkuntza kooperatiboaz hitz egitean, ez da nahikoa programa eta ekimen zehatzak zerrendatzea. Garrantzitsua da ulertzea zer ekarpen egiten dion prestakuntzak kooperatibaren proiektu sozioenpresarialari, nola laguntzen duen kultura kooperatiboa indartzen eta zer-nolako ibilbidea eskaini behar zaion pertsonari, bazkide berria denetik lidergo-erantzukizunak hartzen dituen arte.

Hezkuntza kooperatiboa, eguneroko kulturen txertatuta

“Prestakuntza kooperatiboak zubi-lana egin behar du: jasotako ondarea balioan jarri, gaur egungo erronketara egokitu eta datozen belaunaldiei kooperatiba hobea eraikitzeko”

1.

Kultura eta identitate kooperatiboaren transmisioa erronka nagusietako bat da MONDRAGONentzat. Nola erantzuten dio formakuntzak erronka horri?

Kultura eta identitate kooperatiboak egunerokoan eraikitzen eta transmititzen dira. Gure nortasun propioa hainbat esparrutan islatzen da: lidergo-estiloan, gobernantzan, erabakiak hartzeko moduan, talde-dinamikean, informazioa partekatzeko moduan, proiektu kooperatiboaren zertarakoan, narratiba kolektiboetan... Sistema oso bat da.

Sistema horretan, prestakuntza kooperatiboak leku esanguratsua du; erreminta potentea da. Hiru ardatz nagusi lantzen ditu:

- Ezagutza: eredu kooperatiboaren ezaugarriak, araudiaren logika eta printzipioak, MONDRAGONen saretzea, nondik gatozen eta nora goazen, gizarteari egiten diogun ekarpena... Hainbat gai.
- Hausnarketa: ditugun erronken inguruan erantzunak aktibatzea.
- Partekatzea: modu dialogikoan, beste bazkide batzuekin, elkar entzunez eta elkarrekin eraikiz.

Ezagutza, hausnarketa eta partekatzeko momentuak garrantzitsuak dira, egunerokotik distantzia hartzeko, narratibak berritzeko eta zentzua lantzeko. Perspektiba hartzera eramaten gaituzte eta, askotan, daukaguna balioan jartzen ere laguntzen digute.

2.

MONDRAGONEk etengabeko prestakuntza integralaren aldeko apustua egiten du: bazkide berrietatik hasi eta gobernantza-organoetara eta lidergo-postuetaraino. Zer logika dago ibilbide horren atzean?

Sistema kooperatiboan norberak une bakoitzean daukan rola markatzen du logika. Bazkide izate-tik organoetako kide izatera edo lerro exekutiboan ardura bat izatera, ibilbide kooperatiboan rola aldatu daitezke.

Prestakuntza kooperatiboa rol horietara egokitzen da, eta pertsonari une bakoitzean lagungarri izango zaizkion baliabideak eskaintzen dizkio.

3.

Zer berezitasun ditu lidergo kooperatiboak, eta zergatik da garrantzitsua zuzendaritza eta lider berriak ikuspegi kooperatibotik prestatzea?

Lidergo-postuetan dauden pertsonen portaerek eragin handia dute erakundearen kulturaren. Lidergoa eta kultura eskutik doaz. Hortaz, kultura kooperatiboa sustatu eta indartu nahi badugu, foko nagusia hor dago.

Lidergoa fenomeno unibertsala da, humanoa, eta gako orokor batzuk baditu. Modu oso laburrean esanda, eragin positiboa eta inplikazioa sortzen duen lidergoak ezaugarri hauek ditu:

- Eskakizuna eta laguntza orekatzen ditu. Helburuen gaineko erantzukidetasuna sustatzen du; zorrotza da, baina helburuak lortzen laguntzen du eta gertukoa da.
- Autonomia bultzatzen du. Kontrolaren ikuspegitik baino, konfiantzaren ikuspegitik lan egiten du.
- Garapen profesionalerako baldintzak sortzen ditu: erronkak, ikasteko aukerak eta abar.
- Talde-harreman osasuntsuak izateaz arduratzen da.

Baina ezaugarri orokor horiei, gure kasuan, kultura kooperatiboa garatzeko ardura gehitu behar diegu.

Zer esan nahi du horrek? Gobernantza eta organoetikiko errespetua, kooperatiba izatearen balioa nabarmentzea, lankidetzaren eta eskuzabaltasuna kooperatibaren barruan eta beste kooperatiba batzuekin, kooperatibaren interesak aurretik jartzea, epe luzeko begirada izatea, datozen belaunaldiak kooperatiba hobea uzteko gogoia eta gizarte-erakarpenera positiboa egiteko konbentzimendua, besteak beste.

Azken batean, bereizten gaituzten printzipioak babestu eta sendotzeko ardura da.

4.

Belaunaldi-erreleboaren testuinguruan, zer paper jokatzeko du prestakuntza kooperatiboak, eta nola artikulatu behar da?

Belaunaldi-erreleboaren erronka ez da soilik pertsona batzuk beste batzuek ordezkatzea. proiektuaren zentzua, kultura, balioak eta ardura partekatua transmititzea da.

Horregatik, prestakuntza kooperatiboak paper estrategikoa dauka. Belaunaldi berriei kooperatibaren historia, printzipioak eta funtzionamendua ezagutarazteaz gain, gaur egungo erronken aurrean kooperatiba izateak zer esan nahi duen elkarrekin hausnartzeko espazioak sortu behar ditu.

Prestakuntza hori ez litzateke une puntualak mugatu behar. Ibilbide moduan ulertu behar da: bazkide berrien harreratik hasi, organoetako kideen eta lider berrien prestakuntzara arte.

Etapak bakoitzean galdera desberdinak agertzen dira, eta prestakuntzak galdera horiei erantzuteko baliabideak eskaini behar ditu:

- Zer esan nahi du bazkide izateak?
- Nola parte hartu erantzukidetzaz?
- Nola gobernatu kooperatiba bat?
- Nola lideratu ikuspegi kooperatibotik?
- Nola uztartu proiektu ekonomikoa, pertsonen garapena eta gizarte-erakarpenera konpromisoa?

Prestakuntza kooperatiboak zubi-lana egin behar du: jasotako ondarea balioan jarri, gaur egungo erronketara egokitu eta datozen belaunaldiak kooperatiba hobea erakartzeko gaitasuna eta gogoia transmititu.

5.

Zer ekarpen egiten dute Mondragon Unibertsitateak eta LANKIk prestakuntza eta ezagutza kooperatiboaren ekosistema honetan?

Muin-muinean daude. Betidanik izan ditugu bidelagun, eta horrelako lantalde baten konpromisoa izateak sistema osoa elikatzen du. Prestakuntza kooperatiboa bizirik dago, kooperatibak eta gizarteak bezala, eta etengabeko egokitze hori modu egokian egiteko talentua eta inplikazioa behar dira. Ikerketatik hasi eta programak garatzeraino, eragile gakoak dira eta izango dira. —

Zigor Ezpeletak azaldu duen bezala, hezkuntza kooperatiboak pertsonaren ibilbidea osoari erantzun behar dio, bazkide berrien harreratik gobernantza eta lidergoaren erantzukizuneraino. Rol bakoitzak behar eta galdera berriak planteatzen ditu, eta baliabideak eskaini behar dizkie erantzuteko. Honako programa eta esperientzia hauek ikuspegi hori praktikan nola zehazten den erakusten dute: etengabeko prestakuntza modu integralean jasotzen duen proposamena, pertsonaren ibilbide kooperatiboaren faseak lotzen dituen.

Etengabeko prestakuntza integrala: pertsonen ibilbidea

Etengabeko hezkuntza kooperatiboaren estrategiak oinarri bezala pertsona bazkide bakoitzak egin dezakeen ibilbidea hartu behar du aintzat: kooperatibista izan aurretik, kide berri bihurtzean, gizarte-organoetan erantzukizunak beren gain hartzean, zuzendaritza-erantzukizunak garatzean, lidergo-rola beren gain hartzean, eta abar. Gainera, uneak aurreikusi behar ditu kooperatiba osoak elkarrekin hausnartu eta proiektua berriztu dezan.

Beraz, gakoa ez da programa-zerrenda bat prestatzea, baizik eta kooperatibaren kudeaketan integratutako hezkuntza-ibilbide bat diseinatzea, pertsona bakoitzaren fase eta behar ezberdinei erantzungo diena.



Joana Ibarretxe
Errekako presidentea

Kooperatibista lez sartzeko etapa

Kooperatibara iristea ez da lanpostu berri batean sartzeari soilik. Proiektu, kultura eta egiteko modu jakin batean sartzen da pertsona. Horregatik, lehenengo urteak oso garrantzitsuak dira identitate kooperatiboa ezagutzeko eta kooperatibistaren papera ulertzeko.

Horretarako, harrera-planetan txerta daitezkeen hainbat proposamen osagarri daude: Kooperatibara

hurbiltzen, zortzi orduko online ikastaro bat da kooperatibara sartu berri direnei zuzenduta; egun bateko aurrez aurreko formazio saio bat da, Otaroran egiten dena, kide berrientzat; Kooperatibismoan murgiltzen, online eta aurrez aurreko saioak uztartzen dituen hiru hilabeteko prestakuntza bat da; baita prestakuntza-pilula espezifikoak ere. Ikastaro hauek guztiak elkarren osagarri dira. Helburua kooperatibaren oinarritzko ezaguerriak, gizarte-organoak eta kideen rola ezagutzea da, hori guztia lehenengo hiru urteetako harrera-plan integral baten barruan kokatuz.

Joana Ibarretxek, Errekako lehendakariak, kide berrien integrazioa kooperatibaren beraren etorkizunarekin lotzen du. Bere ustez, kooperatibista bihurtzea ez da administrazio-tramite hutsa, pertsona be-

“Gakoa ez da programen zerrenda bat osatzea. Gakoa da kooperatibaren kudeaketan integratutako hezkuntza ibilbide bat diseinatzea, fase ezberdinei erantzuteko gai izango dena eta pertsonen beharretara egokitua”

rriek historia, balioak, gobernantza eta funtzionamendua ezagutzeko prozesu bat baizik, eta proiektuarekiko konpromisoa garatu dezaten. Horregatik, azken urtea igaro dute Errekan kide gisa sartzeko ibilbidea berrikusten eta sendotzen, lanpostura egokitzetik haratago kooperatibako kide sentitzeko bidea finkatzeko asmoz.

“Pertsona bat kooperatibako kide izateko prestatzea ez da soilik bere lanposturako gaitzea; historia, balioak, gobernantza-eredua eta kooperatibaren funtzionamendua ulertzen laguntzea ere bada. Kide berriek pixkanaka ulertu behar dute zer esan nahi duen enpresaren jabe, erantzunkide eta pertaide aktibo izateak”.

Bazkide talde osoarentzako prozesuak

Hezkuntza kooperatiboa ez da bazkide berrien kontua soilik. Bazkide guztiek behar dute aldian-aldian kooperatibaren zentzua eta proiektua berrikusi. Horretarako, kooperatiba bakoitzari neurriira diseinatutako prestakuntza- eta hausnarketa-prozesuak garatzen dira. Gainera, parte-hartzaileen parte-hartzea sustatzeko, saioak talde txikietan antolatzen dira, lan-eremu eta belaunaldi ezberdinetako kideak nahastuz.

Helburua da kooperatibaren gaur egungo eta etorkizuneko erronkei begirada kooperatibo batetik eustea, bai eta gizarte-masa osoarekin proiektu partekatua eraikitze eta berriro sortzeko espazioak sortzea ere. Amaia Salbidek, Copreciko Errektore Kontseiluko presidentea, prestakuntza kooperatiboa kooperatibaren kultura-proiektuaren barruan kokatzen du.

Coprecik duela hiru urte jarri zuen martxan proiektu bat, pertsona guztiei egindako kultura-inkestan bildutako ekarpenekin aberastuz, eta bost lan-ildo zehaztu ziren. Horietako bat Sustraituz da, zeinaren helburua kooperatibaren jatorria eta nortasun kooperatiboa sendotzea eta bazkide izatearen esanahiarekin berriro konektatzea den.

Behar horri erantzuteko bideratu zuten Sustraituz proiektua, pertenenztzia-sentimendua sendotzeko eta Coprecin zehaztutako proiektuaren eta helburu komunaren inguruan bazkideen parte-hartzea eta adostasuna lan egiteko asmoz. Amaiaren hitzetan, prozesua ez da



Amaia Salbide
Copreciko presidentea

atzera begiratzea soilik, baita kooperatibaren etorkizuneko proiektzioarekin lotura sendotzea ere: “Sustraituz ardatzaren helburua gure jatorriarekin, gure nortasun kooperatiboarekin eta Copreciren etorkizuneko proiektzioarekin dugun konexioa sendotzea da. Bazkide izatearen esanahiarekin berriro konektatu nahi dugu eta, aldi berean, pertsonen parte-hartzea sustatu Copreci proiektuari zentzua ematen dion xedearen definizioan”.

Gobernantza kooperatiborako gaitasunak

Kooperatibaren gobernantzan parte hartzeak prestakuntza espezifiko eskatzen du. Errektore Kontseiluaren, Kontseilu Sozialaren eta Zaintza Batzordearen eginkizunak dira horren adibide. Eremu honetan bi prestakuntza-ildo nagusi daude: organoetako kide berrientzako prestakuntza eta organoari osorik zuzendutako prestakuntzak, azken hauek kasu batzuetan hainbat organo elkartuz ere egiten direlarik.

Gainera, sakontzeko bi prestakuntza espezifiko daude: batetik, Errektore Kontseiluko kideentzako Espezialista ikastaroa, kooperatibaren enpresa-dimentsioa ezagutzera bideratua; eta, bestetik, Kooperatibismoan aditu ikastaroa, dimentsio kooperatiboaren garapenean zentratua.

“Kooperatibako bazkide izateko pertsona bat prestatzea ez da soilik bere lanposturako gaitzea; kooperatibaren historia ulertaraztea ere bada. Baloreak, gobernantza eredua eta funtzionamendu kooperatiboa ulertarazi behar zaizkio. Kooperatibista berriek ulertu behar dute zein esanahi duen jabe izateak, erantzunkide eta enpresaren parte-hartzaile aktiboa”

“Sustraituz ardatzaren helburua gure jatorriarekin, nortasun kooperatiboarekin eta Copreciren etorkizuneko proiektioarekin dugun lotura sendotzea da. Berriro konektatu nahi dugu bazkide izatearen esanahiarekin eta, aldi berean, pertsonen parte-hartzea bultzatu Copreci proiektuari zentzua ematen dion xedea zehazteko orduan”



Andrés Mazkieran
Soralueko presidentea

Andres Mazkiaratek, Soralueko presidentea, argi dauka gizarte-organoetako kideen prestakuntza ezinbestekoa dela kooperatibaren gobernantza behar bezala garatzeko. Soralucen, Otalorako prestakuntzarekin batera, barne-prestakuntzako saioak egiten dituzte organoen funtzionamendua, kooperatibaren estrategia, alderdi ekonomiko zein finantzarioak eta pertsonen kudeaketa lan egiteko. Bere ustez, prestakuntza horri esker, organoetako kideek irizpide hobearekin har ditzakete erabakiak eta ekarpen handiagoa egin diezaiokete kooperatibari.

“Badakigu zein den organoek duten garrantzia, eta gure kideek ahalik eta irizpiderik onena izatea nahi dugu. Horretarako, ezinbestekoa da iraganean hartutako erabakien zergatia eta eragina ezagutzea, organoaren funtzionamendua ulertzea eta esku artean ditugun proiektuen berri izatea”.



Iñigo Iñurrategi
MONDRAGONeko hezkuntza kooperatiboaren arduraduna

“Badakigu zein den organoek duten garrantzia, eta gure kideek ahalik eta irizpiderik onena izatea nahi dugu. Horretarako, ezinbestekoa da iraganean hartutako erabakien zergatia eta eragina ezagutzea, organoaren funtzionamendua ulertzea eta esku artean ditugun proiektuen berri izatea”

Lidergo kooperatiboa

Kooperatibek profesional onak behar dituzte, baina baita lider kooperatiboak ere. Zuzendaritza-erantzukizunak beraien gain hartzen dituzten pertsonak, negozioa kudeatzeaz gain, proiektu sozioenpresarial bat gidatzen dute. Horretarako, hainbat proposamen daude: Exekutiboentzako Prestakuntza Kooperatiboa, etorkizunean kooperatibetan erantzukizunak hartzeko potentziala duten pertsonen zuzendutako IKASberri programa, eta Aritu Ikastaroa, dimentsio kooperatiboan sakontzeko eta lider kooperatiboak sustatzeko, besteak beste.

Iñigo Iñurrategi MONDRAGONeko hezkuntza kooperatiboaren arduraduna da eta, bere ikuspuntutik, lider kooperatiboek kudeaketarako gaitasuna izateaz gain, kooperatibaren balioak ulertu, erabakiak horiekin lerrokatu eta

“MONDRAGONeko liderrek ez dituzte negozioak bakarrik kudeatzen; proiektu sozioenpresarialak gidatzen dituzte”

pertsonak proiektuaren inguruan aktibatzeke gaitasuna ere izan behar dute.

“MONDRAGONeko liderrek ez dituzte negozioak bakarrik kudeatzen; proiektu sozioenpresarialak gidatzen dituzte”.

Iturrategiren arabera, egungo testuinguru aldakor eta konplexuak gaitasun teknikoak eskatzeaz gain, konfiantza sortzeko, pertsonak aktibatzeke eta lankidetzaz sustatzeko trebetasunak ere eskatzen ditu, bai kooperatiban bai MONDRAGON talde osoan. Horregatik, lidergo kooperatiboko prestakuntzak funtsezko garrantzia du belaunaldi berriei kooperatibaren misioa eta nortasuna transmititzeko.

Lidergo-prestakuntzaren helburua da, beraz, ezagutza kooperatiboan sakontzea eta eguneroko jardunarekin lotzea. Lide Herrartek, Laboral Kutxa-ko Sektore Publikoko Bulegoko zuzendariak, Kooperatibismoan Aditu Titulua egin du. Haren ustez, kooperatibismoaren oinarriak ezagutzeko ez ezik, eguneroko jardunean duen esanahia ulertzeko ere balio du: “Kooperatibismoan Aditu Titulua egitea erabaki nuen, egungo errealitatetik abiatuta, kooperatibismoaren oinarri, balio eta ezaugarri bereizgarrietan berritzeko eta sakontzeko. Prestakuntza hau oso erabilgarria zait eguneroko lanean ere, ez bakarrik gure balio kooperatiboak bezeroei transmititzeko, baita gure jarduteko moduan nola zehazten diren ulertzeko ere”.

Zentzu horretan, Herrarteren ustez “balio kooperatiboetan prestatzea ezinbestekoa da. Gure nortasuna sendotzen du, kide izatearen sentimendua indartzen du eta proiektu komunarekin dugun konpromisoa bizirik mantentzen laguntzen du”.



Lide Herrarte
Laboral Kutxaren Sektore Publikoaren Bulegoko zuzendaria

Prestakuntza zenbakitan

Irakaskuntza kooperatibo jarraituaren estrategiak bazkideen lan-ibilbideko fase guztiei erantzun behar die, modu integrarean eta sistematikoan: harre-ra, hausnarketa kolektiboak, gobernantza-eginkizunak, lidergo-erantzukizunak... Ez dira urrats isolatuak, bazkideen ibilbide kooperatiboak igaro ditzakeen faseak baizik. Erronka da etengabeko prestakuntzarako estrategia integral hori irudikatzea eta kooperatiben kudeaketan integratzea.

Ibilbide hori martxan dago dagoeneko, eta zenbakietan ere islatzen da: datuek erakusten dute azken urteetako prestakuntza-programak zenbat pertsonarengana iritsi diren, zein kolektibotara iritsi diren eta zer bilakaera izan duten. Hurrengo infografian hezkuntza kooperatiboaren ibilbidearen dimentsioa eta bilakaera jasotzen dira [2025eko datuak].

2025

Programa	Saioak	Pertsonak	Orduak
Organoetako kide berrientzako programak	18	265	331
Kontseilu Errektorearen eta Zaintza Batzordearen programa bateratuak	11	147	90
Bazkide berrientzako programak	20	290	150
Bazkideentzako programak	55	1009	618
	104	1711	1189



ORBEAK MUGIKORTASUNA, ONGIZATEA ETA ERANTZUKIZUN SOZIALA SUSTATZEKO FUNDAZIOA SORTU DU

Orbea Fundazioaren promozio bideoa



Orbeak Orbea Foundation sortu du, kooperatibaren gizarte eta ingurumen konpromisoa indartzeko. Fundazio berriak mugikortasun jasangarria, kirola, prestakuntza, gizarte justizia eta kultura zein kirol ondarearen zaintza sustatuko ditu, bai proiektu propioen bidez, bai beste erakunde batzuekin elkarlanean.

Fundazioaren helburua pertsonen bizi kalitatea hobetzea, komunitateak indartzea eta lurraldearen garapen jasangarrian laguntzea da. Orbeak 1970eko hamarkadatik elkarre, klub, hezkuntza zentro eta gizarte erakundeekin egindako lana egitura propio baten bidez indartuko du.

Bost jarduera eremu

Orbea Foundationen jarduera bost ardatzen inguruan antolatuko da: **mugikortasun jasangarria; kirola eta ongizatea; prestakuntza, jarduera ekonomikoa eta kooperatibismoa; gizarte justizia; eta kultura zein kirol ondarearen kontserbazioa.**

Lankidetzaz izango da fundazioaren oinarrietako bat, ezagutza, gaitasunak eta baliabideak partekatuz proiektuen eragina handitzeko.



Proiektu eta lankidetzaz nagusiak

Fundazioak dagoeneko hainbat ekimen babesten ditu, besteak beste, **Zona Zero, Bera Bike Park-Bikedasoa, Kanadako Peak Pursuits eta AEBetako Free-Hub – Pisgah Area Sorba.** Horiez gain, prestakuntza, berrikuntza, ekintzailatza eta inklusioa sustatzen ditu, besteak beste **Minbiziaren Aurkako Elkarrearekin, Dale CandELArekin, Alemaniako Cyclist** ekimenarekin eta **UNICEF**ekin egindako lankidetzaz bidez.

Era berean, kultura eta kirol ondarea zaintzeko proiektuak babesten ditu, hala nola **Maille Pilota Elkarre** eta **Zazpi Pago.**

Fundazioaren sorrerarekin, Orbeak bere gizarte konpromisoa indartu du, etorkizun jasangarriagoa, inklusiboagoa eta lurraldearekin konprometitua goa eraikitzen laguntzeko. —

Rafa Pol

Ekonomialaria eta PMP*



SANTINIKETAN ETIK MONDRAGONERA

Uda honetan Amartya Senen (1998ko Ekonomiako Nobel sariduna eta 2021eko Asturiasko Printzesa sariduna) obran murgiltzeko asmoa nuen. Garapenaren eta desberdintasunaren arazoak aztertu ditu ekonomialari indiar honek, askatasunari, justiziari eta aukera-gabeziari buruzko ideia filosofikoei lotuta. Ikuskera horren gainean eraiki du, hain zuzen ere, bere Gaitasunen Teoria.

Senen inguruan dudan interesa bere arrazoibideek piztu didate; izan ere, desberdintasun-testuinguru bateko bizipen pertsonaletan dute jatorria neurri handi batean, eta ez soilik mendebaldeko eredu akademiko hutsean. Aitortu behar dut, halere, udako beroak nire asmo noblea atzeratzera bultzatu ninduela, eta Amartyaren obra nagusiak gerorako utzi nituela... Dena den, bazen bere idazki bat, Tagore eta India, ekonomialari baten lana ematen ez zuena, eta horri heldu nion azkenean.

Tagoreri buruz (1913ko Literaturako Nobel sariduna) nuen ikuspegia, mendebaldar askorena bezala, mahai gaineko egutegietako esaldi mistikoen egile santu batena zen. Irudi hori bere itxura fisikoak berak —ile luzeak eta bizar amaigabeak— ere elikatzen zuen. Baina Senek Tagore izugarri bat azaleratzen digu: hezitzailea, gizarte-erreformista, filosofo politikoa... Mendebaldean erabat ezezaguna edo, agian, gutxietsia.

Gandhiren garaikidea izanik, ez zuen harekin beti bat egin postulatu nazionalistetan, fanatismoa elikatzen eta norbanakoaren askatasuna mugatzen zutela uste baitzuen. Hala ere, biek elkarrekiko miresmen eta errespetu ezin handiagoa zuten. Izan ere, Tagorek egin zuen ezagun Gandhirentzako Mahatma (Arima Handia) izendapena. Tagore bera inspiratzaileagoa izan zen, eta Gandhi, aldiz, ekintzarako bideak aurkitu zitue-

na. Dena den, biak oso desberdinak ziren Indiaren etorkizunari buruz zuten ikuspegian: Tagorek pobreziaekin, kasta-sistemeekin eta sineskeriekin amaitzeko modernitate teknologikoaren ekarpena aldarrikatzen zuen bitartean, Gandhi industrializazioaz mesfidatzen zen, eta landa-eremuko autosufizientziara itzultzea defendatzen zuen.

Tagoreren indar inspiratzailea hezkuntzan nabari da batez ere, Indiarentzako hezkuntza-erreforma oso bat planteatu baitzuen. Proposamen esperimental hori Santiniketan-en (Bakearen Egoitzan) gorpuztu zuen. Han, bestelako eskola bat sortu zuen, barne-askatasun mentalean —ezin baitzuen askatasun politikoa ulertu hura gabe—, naturarekiko loturan eta beste kultura batzuetara irekitzean oinarritua.

Santiniketan (gaur egungo Visva-Bharati Unibertsitatea) Senen beraren eskola ere izan zen, eta Tagorek berak jarri zion Amartya (Hilezkorra) izena. Handik beste hainbat gazte ere igaro ziren, emakume zein gizon, gerora herrialdeko lider erreferentzial bihurtu zirenak; horien bidez zabaldu zuten Tagorek orduan eratzen ari zen India berrirako bere postulatuak. Senentzat, etapa hark gizarte-ekonomia ulertzeko bere modua markatu zuen; haren iritziz, giza askatasuna da, aldi berean, garapen ekonomikoaren azken helburua eta hura lortzeko bide nagusia.

Neure buruari galdetzen diot ea Arizmendiarrietak Tagore irakurriko ote zuen inoiz, eta agian motibazio horien berri izan ote zuen. Paralelismo handia ikusten dut bien artean, batez ere hezkuntza kooperatibismoaren edo autogestio komunitarioaren garapenerako oinarritzko zutabetzat hartzen zutelako; baita lan duinak espiritua eraikitzeko eta balio soziala sortzeko duen garrantzian ere. Zerbait harmonikoa jariatzen da Santiniketan-en eta MONDRAGONen artean.

Bidaia sasi-abenturazko eta ia mistiko honen ondoren, zintzilik geratu zait garapen ekonomiko eta humano orekatua lortzeko Senen proposamenetan sakontzea; saiatzen jarraituko dut. Nire alde esango dut, hala ere, gai hauetaz arduratu beharko liratekeenek ere badirudiela irakasgai hau gainditu gabe dutela oraindik.

Amaitzeko, Tagore batez ere olerkaria zenez (ea norbait Gitánjali edo *Olerkien ofrenda* irakurtzera animatzen den), Arizmendiarrietaren ahotik ere atera zitekeen haren bertso ospetsu bat ekarriko dut hona:

“Mundu honetatik joaten naize-nean, nire azken hitzak hauek izan daitezela: Ikusitako guztia gaindiezina izan da!” —

* Proiektuen Kudeaketan Profesionala (PMP, ingelesezko siglengatik: *Project Management Professional*).



Errespetuz gerturatu naiz elkarrizketara, askotan gai arantzatsu hauetan ulergaitzak diren kontzeptu eta esamolde asko azaltzen baitira. Beldur apur batez ekin diot galdetegiari. Horrelakoetan, sarritan, badirelako azaleko arloak eta beste asko sakontasun gehiagokoak. Mondragon Unibertsitatearen Arrasateko kanpusean egin dut hitzordua Nagore Osarekin. Zumaiarra, LEINNerra, Diseinu Berrikuntza Zentroan egin du masterra eta orain doktore tesia egiten ari da, robotaren eta gizakiaren interakzioaren arloan, eta bereziki robotika kognitiboaren eremu konplexuan.

GORKA ETXABE

Nagore Osa

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO IKERTZAILEA, DISEINU BERRIKUNTZA ZENTROAN [DBZ]

“Robotak ez dira AA gorpuztuak soilik. Gure arloan garapen handia dago egiteko”

Lehenengo esaldiak aho bete hortz utzi nau. “Adimen Artifizialaren garapen azkarraren ondorioz jendeak uste du robotikaren arloa ere izugarri garatu dela eta ez da horrela. Bi arloek lotura estua dute baina AAK ez bezala, robotika oraindik ez dago *Ex Machina* pelikulak irudikatzen zuen moduan”.

Hasteko, eta nire amak ulertzeko moduan azaldu ieza-dazu zer den robotika kognitiboa.

Robotika kognitiboa da robotikaren azpieremu bat. Pertsonen edo animalien gaitasun kognitiboak robotari nola bideratu ikertzen duen eremua. Adibidez, arrazoi-tzeko gaitasuna, memoria, komunikatzeko gaitasuna, animalien jarrerak imitatze gaitasuna... hori guztia da robotika kognitiboan ikertzen dena.

Oraindik oso kanpo kontzeptuala da.

Bai, eta bide luzea dugu aurretik. Gure lana, ikertzaileon lana, gizakiaren eta robotaren arteko interakzioan oinarrituta dago. Robotika kognitiboa humanoideetan dago zentratuta, baina gu industria eremuko robotetan oinarritzen gara bereziki.

“Gauza kritikoetako bat izan daiteke garapena askoz azkarrago doala garapen horien inpaktua ulertzea baino. Ikerketa askoren helburua da gaitasunak garatzea. Baina, garapena ematen ari da jakin gabe nolako inpaktua izango duen gudan edo robotekin dugun interakzioan”

Adimen Artifizialak eta bisio artifizialak roboten pertzepzioa hobetzeko gaitasun handia dute,

**baina oraindik orain robotak gizakia-
rekin harreman ona izateko jauzi han-
dia dago, ezta?**

Hori da gure ikerketaren eszenatoki bat. Baina, bai, robotek badute informazioa prozesatzeko gaitasuna, bereziki Adimen Artifizialaren garapena hain handia denean. Robotika kognitiboa eta Adimen Artifizialaren aplikazioa eskutik doaz. Nire tesiak arlo horretan du abiapuntua.

Orduan eta AAren aplikazio handiagoa, robotaren interakzio gaitasun handiagoa?

Bai, izan daiteke. Baina ze punturaino gaitasun horiek dira interesgarriak interakziorako? Gauza kritikoetako bat izan daiteke garapena askoz azkarrago doala garapen horien inpaktua ulertzea baino. Ikerketa askoren helburua da gaitasunak garatzea. Baina, garapena ematen ari da jakin gabe nolako inpaktua izango duen guran edo robotekin dugun interakzioan. Gaur egun, AArekin eta Large Language Model-arekin (euskaraz Hizkuntza Eredu Handia) gure gaitasun kognitiboak AAri eman dizkiogu.

Esadazu, Nagore. Oraindik gure bizilagunaren robotari eskaileretan egunon esatetik urruti gaude, edo?

Bai. Lasai egin dezakezu lo. Lan handia dago oraindik egoera horretara iristeko.

Tesiaren hirugarren urtean zaude eta lau urteren bueltan burutzea espero duzu. Zein unetan zaude orain?

Alde batetik pertsonen perspektiba eta galdera humanozentristak roboten garapenean txertatzeko metodologiak garatzen ari gara. Bestetik, robotek dituzten gaitasun kognitiboak ulertu eta hauek nola pertzibitzen diren ulertzen saiatzen ari gara.

Robotek gurekin konbibentzian bizi daitezen, datu asko behar izateaz gain, ulertu behar dute mundua guk, gizakiok, esperimentatzen dugun moduan. Zuk esandakoa da hori. Azalduko mesedez?

Pertsonak sesgo kognitibo ugari ditugu eta mundua gure perspektibatik ulertzen dugu. Hala, saiatzen gara ulertzen zein fenomeno ematen diren pertsonen eta roboten artean. Horrekin lotuta, interesgarria deritzogu robota diseinatzerakoan sesgo horiek kontuan izatea.

Zorionez edo zoritxarrez robotari asko gertatzen zaio ulermen soziala, zentzua edo giza adimena izateko, ezta?

“Robotek badute informazioa prozesatzeko gaitasuna, bereziki Adimen Artifizialaren garapena hain handia denean. Robotika kognitiboa eta Adimen Artifizialaren aplikazioa eskutik doaz. Nire tesiak arlo horretan du abiapuntua”

Asko aurreratu badugu ere oraindik asko falta da esaten duzun eszenatokira iristeko.

Edozelan be, aurtan bizi izan ditugu Txinan, Roboten aurreneko Olinpiar Jokoak.

Europar mugak askoz zorrotzagoak dira Txinan eta Ameriketako Estatu Batuak baino, bere gauza on eta txarrekin betiere. Gure legediak testak egiteko, hirietan frogak egiteko, muga ugari jartzen dizkigute. Txinan eta AEBetan ez dago horrelako mugarik, eta horren adibide aurtengo Olinpiar jokoak Txinan. Edozelan be, komiko samarrak iruditu zaizkit.

Zenbat kalte eta onura egin dio AAren garapenak roboten arloari

Robotak ez dira AA gorpuztuak. Gure arloan garapen handia dago oraindik egiteko. Robotak aspaldikoak dira eta AArekin garatu dira, bai, baina ez gara oraindik *Ex machina* pelikulak irudikatzen zuen errealitatera iritsi. Bestalde, esan daiteke AAren gaurko garapenak, *Yo robot* pelikulak irudikatzen zuena gainditu duela. Gaur egun jada, ezagutzen ditugu makinaz, chatGPTz, maitemindu diren pertsonak.

Gertutik

Zer nahiago ikerketa edo irakaskuntza?

Ikerketa.

Itsasoa edo mendia?

Zumaiarra izan arren, mendia.

Galtzeko leku bat?

Iratiko basoa.

Musika talde bat?

Nakar, Merina Gris, Berri Txarrak...

Janari gogokoena?

Janari indiarren oso fan naiz.

Lau urtez Txinan egon zinen, ezta?

LEINNetik joan ginen, eta ikaskide batekin enpresa bat sortu genuen *Go for visual* izenekoa. Esperientziarekin asko ikasi nuen. —

LIEDER AUTOMOTIVE: ABIAPUNTUA

Iragan irailaren 29an Lieder Automotive enpresaren lantoki berriaren inaugurazio ekitaldia egin zen Borjan [Zaragoza]. Ibilgailu elektrikoen egiturarako osagaiak ekoiztuko dituzte bertan.

JAVIER MARCOS

Lieder Automotive («Li» Duoli-tik eta «Eder» Ederlan-etik) bi enpresen gaitasun industrial eta teknologikoetatik jaio da, Europako automobilgintza-merkatuan duten posizioa sendotzeko asmoz.

Borjan dago kokatuta (Zaragoza), eta proiektua Aragoiko automobilgintza-poloarekin eta, bereziki, Figueruelasko Stellantis plantarekin konektatzen du. Jarduera industrial eta enplegu berria sortzen ditu Borjan, eta sektoreak mugikortasun elektrikorantz duen eraldaketari erantzuten dio.

Leapmotor-en B10 eta B05 eredueterako osagaiak fabrikatuko ditu, Figueruelasko Stellantis-era bideratuta, eta, gainera, hazteko, produktu berriak sartzeko eta bezero berriak erakartzeko bokazioarekin jaio da.

Leapmotor

Automozioaren sektoreko enpresa txinatarra da, Hangzhoun egoitza duena, eta zeinean Stellantis erraldoiak (Peugeot, Fiat, Citroën eta Jeep bezalako marken jabea) akzioen % 21 duena. Txinatik kanpo ibilgailuak saldu, esportatu eta fabrikatzeko Leapmotor International sortu zen; bertan, Stellantisek % 51a du eta Leapmotorrek % 49.

Lieder eko lan-taldearen familia argazkia





Dolores-en jota, inaugurazio ekitaldian ikusi eta entzuteko aukera izan zen.



Jiang Jianqiang.

Lieder zenbakitan

- 8 hilabete. Instalazioak egokitzeko denbora errekorra.
- 15.000 metro koadro.
- 14 ekoizpen linea.
- 138 robot.
- 40.000 txasis urtean. (fabrikatzeko gaitasuna).
- 170 bertatik bertarako enpleguak.



Lieder-en ekoiztutako piezekin muntatutako txasis-a.

Jon Zuazo

Fagor Ederlan Group-eko CEOa

“Eboluzionatzeko, produktu berriak ekoizteko, bezero berriak artatzeko eta datozen urteetan hazten jarraitzeko prest dagoen lantokia da”

Jiang Jianqiang

Duoli Technology-ko CEOa

“Automobilgintzaren industrian Txina eta Espainia arteko kooperazioaren erreferente bilakatu nahi dugu honako proiektua”

Iñigo Laskurain

MONDRAGON Automozio-ko zuzendari nagusia

“Sektorearen eraldaketa sakona bizi dugun honetan, etorkizuna eraiki beharko dugu gaitasunak batuz eta erronkei elkarrekin aurre eginez”

Eduardo Arilla

Borjako alkatea

“Oso eskertuta nago Lieder Automotiven lantoki berria gure etxean, Borjan, inauguratu delako”

Javier Camo

Aragoiko Gobernu-ko Nazioartekotze, Komertzio eta Kanpo Inbertsioko zuzendari nagusia.

“Inbertsio honek gure gaitasun industrial indartzen du”

Fernando Beltrán

Espainiako Gobernu-ko ordezkaria Aragoi

“Automozioak etapa berriari ekin dio ibilgailu elektrikoarekin. Mugikortasunaren etorkizuna da eta etorkizun hori hemen eraikiko da”

CIKAUTXOREN BIHOTZEAN BARRENA

I railaren 20ko igandean, Cikautxok atek zabaldu zituen langileek jasotako legatua etxekoei harrotasunez erakusteko eta, bide batez, etorkizuneko kideak erakartzeko. Erantzuna ezin hobea izan zen: 265 lagun animatu ziren hitzordura. 55. urteurrena aitzakia ederra izan zen *Iraganetik etorkizunera, gurea delako* goiburupean kooperatibaren barrunbeak ikusi, usaindu eta sentitzeko.

Boluntarioen laguntzaz, bisitariek lantegiaren barrenak eta makinak bertatik bertara ezagutu zituzten. Ibilbidea amaitzeko, ikus-entzunezko bidaia berezi bat bizi izan zuten: Ugaitz Alegria aktoreak, langile baten azalean sartuta, kooperatibaren historia mugarrietan zehar gidatu zituen bertaratutakoak.

Kanpoko karpan eman zieten bisitari amaiera. Giro ederrean hartu zuten mokadutxo; helduak argazki zaharren erakusketarekin gozatzen zuten bitartean, txikienak jolasean ibili ziren. Guztientzako moduko goiz ederra! —



Marta Areizaga
Hazikoopeko zuzendaria



HAZIKOOP UP!EK STARTUP KOOPERATIBOEN BELAUNALDI BERRI BAT BULTZATZEN DU

Berrikuntzak lana antolatzeko, erabakiak hartzeko eta sortutako balioa banatzeko modu berriak esploratzea ere badakar.

Adimen artifiziala, osasun digitala, 4.0 industria edo ekonomia zirkularra ekonomia berri bat eratzen ari dira. Gaur hartzen diren erabakietatik sortuko dira datozen hamarkadak markatuko dituzten enpresak. Eta eraldaketa horretan, euskal kooperatibismoak esperientzia, ezagutza eta gaitasuna ditu ekarpena egiteko eta protagonismoa bere gain hartzeko.

Helburu horrekin jaio da *Hazikoop up!*, Hazikoopek B Accelerator Tower BATetik bultzatutako teknologia-proiektu kooperatiboan eta startupen inkubadora eta azeleratzailea. Ekimen honen helburua da eredu kooperatiboa ekin-tzailatza-ekosistemara hurbiltzea eta teknologian, berrikuntzan eta ezagutzan oinarritutako proiektuei laguntzea, enpresa bideragarri, eskalagarri eta lehiakor bihurtzen laguntzeko.

Lehen deialdiak 15 proiektu bildu ditu, hala nola adimen artifiziala, dronak, osasun digitala, 4.0 industria, hezkuntza, elikadura jasagarria eta ekonomia zirkularra bezalako esparruei lo-

tutakoak. Horietako bederatziek adimen artifiziala txertatzen dute, erdiek baino gehiagok badute gutxieneko produktu bideragarri bat, eta hainbat ekimenek lehen salmentak, proiektu pilotuak edo balioztatze komertzialak lortu dituzte. Gainera, % 69k emakumeak ditu beren talde sustatzaileetan.

Bost proiektu aukeratu dituzte inkubazio eta azelerazioko lehen ibilbidean parte hartzeko. Programak irauten duen bitartean, prestakuntza, mentoritza, finantzaketarako sarbidea eta berrikuntza-ekosistemarekiko konexioa jasoko dituzte. Helburua beren negozio-ereduak sendotzea, beren irtenbideak balioztatzea eta taldeak kooperatiba gisa eratze eta hazteko prestatzea izango da.

Baina *Hazikoop up!*en asmoa bost ekimen horiei laguntzeaz haratago doa. Programak bidea urratu nahi du eta erakutsi nahi du startup teknologiko bat ere garatu daitekeela partaidetzan,

partekatutako talentuan eta lurraldearekin hartutako konpromisoan oinarritutako eredu batetik. Izan ere, berrikuntza egitea ez baita irtenbide berriak sortzea bakarrik: lana antolatzeko, erabakiak hartzeko eta sortutako balioa banatzeko modu berriak esploratzea ere badakar.

Hazikoopek, lehen Elkarlan zenak, hogeitaz baina gehiago daramatza enpresa kooperatiboak sustatzen. *Hazikoop up!*ekin, orain, esperientzia hori Euskadiko erronka ekonomiko eta sozialei erantzuteko irtenbide teknologikoak garatzen ari den ekintzaile-belaunaldi berri baten zerbitzura jartzen du.

Asmoa da datozen erreferentziazko enpresa teknologiko batzuk kooperatiba gisa jaiotzea eta haztea. Gure ekonomiaren etorkizuna eraikitzen ari da dagoeneko, eta kooperatibismoak prozesu horren parte izan nahi du lehen egunetik. —

“Asmoa da datozen erreferentziazko enpresa teknologiko batzuk kooperatiba gisa jaiotzea eta haztea”

Euskararen etorkizun digitala

Informazio
gehiago



Adimen artifizialaren garaian, euskararen corpus digitala indartzeko sortu da *Euskorpora*.

Telefona hartu, enpresa edo zerbitzu batera deitu, eta beste aldean ahots automatiko bat entzutea ohiko bihurtu da. Baina zer gertatzen da euskaraz egiten dugunean? Askotan, hizkuntzaz aldatzera gonbidatzen gaituzte, edo, besterik gabe, sistemak ez gaitu ulertzen. Egunerokoan argi ikusten dugu euskarak mugak dituela mundu digital berrian.

Kooperatibetan ere gero eta gehiago erabiltzen dira adimen artifizialean eta hizkuntza-teknologietan oinarritutako tresnak: lantegi batean matxura bati buruz euskaraz galdetu eta erantzuna hizkuntza berean jasotzea; bezeroarentzako arreta-zerbitzuan txatbot bat euskaraz erabiltzea; edota MONDRAGONeko batzar batean hitzartzeak unean bertan euskarara, gaztelanira edo ingelesera itzultzea. Erabilera horiek guztiek, ordea, hizkuntza-datuak behar dituzte atzean. Datu-rik gabe, ez dago euskaraz ondo funtzionatu duen adimen artifizialik.

Testuinguru horretan jaio da Euskorpora, Eusko Jaurlaritzaren babesarekin non MONDRAGON Korporazioa, Mondragon Unibertsitatea eta Laboral Kutxa Euskorpora elkarteko bazkideak diren. Leire Barañano Euskorporako zuzendari nagusiarekin eta Amaia Fe-

rro MONDRAGONeko ordezkariarekin hitz egin dugu, proiektuak euskararen etorkizun digitalean izango duen eragina eta kooperatibei ekarriko dizkien aukerak gertutik ezagutzeko.

Zein beharrei erantzuteko sortu da Euskorpora?

Leire Barañano: Irabazi-asmorik gabeko elkarte pribatu bat gara, erakunde publiko zein pribatuz osatua. Gure misio nagusia argia da: bizi dugun eraldaketa digital honetan euskararen erabilera bermatzea, adimen artifiziala oinarri hartuta. Makinek euskara ulertu eta hitz egin dezaten, ezinbestekoa da datuak egotea, bai testuzkoak eta bai audioduzkoak. Gure helburua kalitatezko datu horiek kopuru handian sortzea da, hainbat sektore eta erabilera-kasuren beharrei erantzuteko.

Nortzuek osatzen duzue proiektua gaur egun?

Leire Barañano: Gure sarea zabalik dagoen arren, dagoeneko ekosistema indartsua dugu. Erakunde publikoen aldetik, Eusko Jaurlaritza eta hiru aldundiak daude. Arlo pribatuan, MONDRAGON Korporazioa, Iberdrola eta Baleuko, besteak beste. Horrez gain, unibertsitateak (Deustu, EHU, Mondragon Unibertsitatea)

eta zentro teknologikoak ere baditugu bidaide. Euskaltzaindia ere gurekin dago, euskararen zuzentasun-irizpideak bermatzeko.

Zergatik erabaki du MONDRAGONEk proiektu honen parte izatea?

Amaia Ferro: Erabaki estrategikoa izan da. Gure kooperatibetan, industrian zein zerbitzuen arloan, egunerokoa euskaraz egiten dugu lan, modu naturalean. Baina mundu digitalean eta adimen artifizialaren esparruan, hori ez da hain erraza. Gure datuak fidagarriak izatea eta burujabetza teknologikoa lortzea genuen helburu. Zure bizitza pertsonalean edo akademikoan euskaraz bizi bazara, ezin duzu lanera iritsi eta aplikazio edo plataforma birtual guztiak erdaraz soilik aurkitu. Euskarari normaltasuna eman behar diogu mundu digitalean ere.

Zein da MONDRAGONEk egiten duen ekarpena?

Amaia Ferro: Gure lehenengo ekarpena datuak izan dira. Euskorporarekin hitzarmena sinatu genuen lehenengoetakoak izan ginen; gure bideoak, testuak, dokumentuak eta kontratuak haien esku utzi ditugu, betiere kalitatezko informazioa eskainiz. Orain, hurrengo pausoa ematen ari gara: kooperatibetan ditugun erabilera-kasuak identifikatzea. Mantenimendurako aplikazioek edota telefono bidezko arretak euskaraz funtzionatzeko premia dugu, adibidez.

Nola helduko zaizkigu herritarroi edo enpresei datu horiek?

Leire Barañano: Europako Batzordeak bultzatutako datu-katalogo edo marketplace baten Euskorporak nodoa izango du. Katalogo hori irekia izango da, baina arautua; hau da, edonork eskuratu ahal izango ditu datuak, baina zertarako nahi dituen azaldu beharko du eta lizentziak bermatzen duena aplikatu, baita zertarako ezin diren erabili errespetatu ere. Gure datuak aplikazioak garatzeko erabiliko dira. Euskorporak ez ditu zuzenean aplikazioak sortuko; guk oinarria eskainiko dugu, gero enpresek beren zerbitzuak (aplikazioak, bezeroen arreta...) euskaraz eskaini ahal izateko.

Bereziki azpimarratu duzue audioaren eta ahotsaren garrantzia adimen artifizialean. Zergatik?

Leire Barañano: Egun testuzko eskaerak badaude ere, eskaera nagusiak audiozkoak dira. Pentsa zer datorren robotikarekin: ospitale batean edo produkzio-



Leire Barañano eta Amaia Ferro.

planta batean makinek gurekin hitz egingo dute, eta ulertu egin beharko gaituzte. Hizkuntza ez da soilik gramatika; naturaltasuna eta tonua ere ezinbestekoak dira, euskalkiak barne.

Amaia Ferro: Erabat ados. Makina batek euskaraz naturaltasunez hitz egiten ez badu edo gaizki ulertzen badizu, jendeak errazenera joko du: erdarara. Gaur egungo gazteek aplikazioak, bideojokoak eta sare sozialak gaztelaniaz edo ingelesez kontsumitzen dituzte nagusiki. Euskaraz kalitatezko aukerarik ez badute, beste hizkuntza batzuetan erlazionatzeko ohitura hartuko dute, eta ohitura hori aldatzea oso zaila da gero.

Zein da Europako testuingurua? Nola ikusten dute Euskorpora moduko proiektu bat kanpotik?

Leire Barañano: Europa osoan ez dago gurea bezalako proiekturik; arlo publikoa eta pribatua uztartzen dituen ekimen oso berritzailea da. Esloveniak edo Lituaniak, esaterako, gure arazo berberak dituzte: merkatu txikia eta baliabide eskasak. European oso harrituta geratu dira hain denbora gutxian —urtebete pasatxoan— lortu ditugun akordioekin eta egindako lanarekin.

Amaia Ferro: Argi dagoena da erraldoien esku uzten badugu (Google, Apple...), gure merkatu txikiagatik ez zaiela inoiz errentagarria izango euskarazko eredu onak sortzea. Guk geuk egin behar dugu. Oinarriak oso onak dira, baina atzoko, gaurko eta biharko lana dugu oraindik egiteko. —

“Argi dagoena da erraldoien esku uzten badugu (Google, Apple...), gure merkatu txikiagatik ez zaiela inoiz errentagarria izango euskarazko eredu onak sortzea. Guk geuk egin behar dugu. Oinarriak oso onak dira, baina atzoko, gaurko eta biharko lana dugu oraindik egiteko”



Begoña Echaburu

TALENTUAREN ETA PERTSONEN KUDEAKETARI BURUZKO IKERKETA
TALDEKO ARDURADUNA MIK IKERKETA ZENTROAN
[MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ENPRESAGINTZA FAKULTATEA].

Ikerketa batek aztertzen du
MONDRAGONeko kooperatibek
nola ulertzen eta kudeatzen duten
talentua enpresa konbentzionalen
ez bestelako ikuspegi batetik.
Ikerketak proposatzen du
norbanakoaren eta kolektiboaren
arteko tentsioei, lehiakortasunari
eta balio kooperatiboek ekitea,
paradoxen teoriaren bidez.

MALEN ILLARRAMENDI

TALENTU KOOPERATIBOA: BANAKAKO BALIOA PROIEKTU KOMUNAREN ZERBITZURA JARTZEN DENEAN

“Kooperatiba batek talentua atzemateaz gain, garatu, sozializatu eta helburu partekatura bideratzen du”

Talentua pertsonaz haratago

Talentuaren kudeaketa erakundeentzat lehenetasun estrategiko bihurtu den testuinguru honetan, kooperatibek ere kontzeptu horrek beren nortasunetik benetan zer esan nahi duen zehazteko erronkari egin behar diote aurre. Mondragon Unibertsitateko Begoña Echaburu Muletek, Mondragon Unibertsitateko Saioa Arando Lasagabasterrek eta Universitat Politècnica de Catalunya-ko Eva Gallardo Gallardok sinatutako *Kooperatibismo-ko talentu-paradoxak: hausnarketak* artikulua gai horri heltzen dio, enpresa esparruan ohikoa denaren ordeko begirada bat proposatuz. Lanak planteatzen du talentua ezin dela soilik norbanakoaren ezaugarri gisa ulertu, baizik eta partaidetzarekin, erantzukidetasunarekin eta proiektu kolektiboarekin lotuta eraikitzen eta garatzen den gaitasun gisa. Horretarako, egileek pa-

radoxen teoriari heltzen diote, talentuaren kudeaketari propioak diren tentsioak ulertuz konponbide simple edo baztertzaila bilakatu gabe.

TU Lankidek Begoña Echaburu Mulet egilearekin hitz egin du azterlanaren ondorio nagusietan sakontzeko eta eredu kooperatiboak egungo erakundeetan talentuaren kudeaketa birpentsatzen nola lagundu dezakeen jakiteko.

Zerk bultzatu zintuzten talentuaren kontzeptua MONDRAGONeko kooperatiben testuinguruan zehazki aztertzeraz?

Ikerketa kezka akademiko eta praktiko batetik sortzen da. Azken urteotan, talentua kezka nagusi bihurtu da erakunde askorentzat, baita kooperatibentzat ere. Hala ere, talentuaren kudeaketari buruzko ikuspegi gehienak enpresa eredu konbentzionaletatik garatu dira,

non logika indibidualistagoak, lehiakorrangoak edo potentzial handiko pertsonen identifikazioan zentratuak nagusitzen diren.

Interesgarria iruditzen zitzaigun geure buruari galdetzea zer gertatzen den kontzeptu hori bestelako antolaketa errealitate batetik aztertzen denean; hau da, MONDRAGONeko kooperatibismoaren ikuspegitik. Kooperatibetan, pertsonak ez dira langileak bakarrik, bazkideak ere badira, eta erabakiak hartzearen eta proiektu kolektibo baten parte aktiboa. Horregatik, talentua ezin da soilik ulertu ezaugarri indibidual gisa edo erakundeak duen baliabide gisa, baizik eta balioekin, parte-hartzearekin, erantzunkidetasunarekin eta proiektu sozio-enpresarialarekin lotuta eraikitzen den zerbait gisa.

Gainera, MONDRAGONek testuinguru bereziki aberatsa eskaintzen du hausnarketa honetarako, enpresan eta lehia orientazio sendoa eta oso errotuta dauden printzipio kooperatiboak uztartzen dituelako. Konbinazio horren ondorioz, oso galdera interesgarriak sortzen dira: nola identifikatzen da talentua kooperatiba batean?, Nola garatzen da?, Nola orekatzen da norbanakoaren aintzatespena konpromiso kolektiboarekin?, Eta nola lantzen da talentuaren kudeaketa balio kooperatiboekin kontraesanean jartzen denean?

Talentua konplexutasunetik pentsatzea

Zergatik aukeratu zenuten paradoxen teoria talentua aztertzeko esparru teoriko gisa?

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

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

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

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

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

Paradoxen teoria aukeratu genuen, talentua ez genuelako kontzeptu itxi gisa ikusten, baizik eta aldi berean elkarrekin bizi diren tentsioek zeharkatutako errealitate gisa. Askotan, pertsonen kudeaketan “edo hau edo hura” terminoetan planteatzen ditugu galderak: edo talentua befezkoa da edo garatu egiten da; edo talentu duntzat hartzen diren pertsona gutxi batzuen aldeko apustua egiten da, edo pertsona guztiek talentua dutela ulertzen da; edo norbanakoarengan edo kolektiboan jartzen da arreta.

Paradoxen teoriak logika dikotomiko hori gainditzeko laguntzen digu. Tentsio horiek beti aukera bat aukeratu eta bestea baztertuta konpontzen ez direla ulertzeko aukera ematen digu. Kasu askotan, bi dimentsio horiek beharrezkoak dira eta elkarri lotuta daude. Adibidez, gaitasun indibidual diferentzialak egon daitezke, baina gaitasun horiek baliozko talentu bihurtzen dira soilik horiek aintzat hartzen, laguntzen eta helburu partekatu batera bideratzen dituen antolamendu testuinguru batean garatzen direnean.

Kooperatiben kasuan, begirada hori bereziki erabilgarria da, MONDRAGON ereduaren etengabe bizi baita produkzio tentsioekin: merkatu globalean lehiatzea eta kooperatiba nortasuna mantentzea; enpresa beharrei erantzutea eta printzipio demokratikoei eustea; norbanakoaren garapena bultzatzea eta proiektu kolektiboa indartzea. Horregatik, paradoxen teoriak ez zигun esparru analitiko bat bakarrik eskaintzen, baizik eta baita ere kooperatibismoaren izaerarekin koherenteagoa den pentsamolde bat.

“Talentua ezin da soilik ulertu ezaugarri indibidual gisa edo erakundeak duen baliabide gisa, baizik eta balioekin, partaidetzarekin, erantzunkidetasunarekin eta proiektu sozio-enpresarialarekin lotuta eraikitzen den zerbait gisa”

Kooperatibetako talentuaren 5 paradoxak

Elkarrekin bizi diren eta orekatzera eta hobetzera bultzatzen gaituzten tentsioak

1 BEREZKOA VS. GARATU DAITEKEENA Talentuarekin jaiotzen gara ala talentua garatu egiten da eta ikas daiteke? Talentua zerbait berezkoa da, eta horrekin jaiotzen da Talentua garatzen den eta ikas daitekeen zerbait da Gaitasun bereizgarriak aitortzen ditugu eta, aldi berean, pertsona guztien etengabeko garapena bultzatzen dugu	2 ESKLUSIBOA VS. INKLUSIBOA Talentua pertsona gutxi batzuek dagokie da ala pertsona guztiei? Talentua pertsona gutxi batzuenak da. Pertsona guztiek daukate talentua Dagoen lekuan talentua identifikatzen eta laguntzen dugu, aukera berdintasuna eta aitortza sustatuz	3 OBJEKTUA VS. SUBJEKTUA Talentua erakundeak erabiltzen duen baliabide gisa edo bere talentuaren ekarpena egiten duen pertsona gisa? Talentua, erakundeak duen eta erabiltzen duen baliabide edo objektu gisa Talentua, helburuak dituzten pertsonak [subjektuak] diren aldetik Pertsona erdigunean jartzen dugu, beraren duintasuna, motibazioak eta bizitza proiektua aitortuz	4 POTENTZIALA VS. EMAITZA Talentua etorkizunerako potentziala da, edo jarduera eta lortzen diren emaitzak dira? Talentua etorkizunerako potentzial gisa Talentua jarduera eta lortutako emaitza gisa Potentzialak garatzen ditugu eta, aldi berean, proiektu kooperatiboaren iraunkortasuna bermatzen duten emaitzak sortzen ditugu	5 TRANSFERIGARRIA VS. TESTUINGURUKOA Talentua testuinguruaren artean transferigarria da edo testuinguru eta nortasun kooperatiboak baldintzatzen du? Talentua testuinguruaren artean transferigarri gisa Talentua testuinguruaren arabera da eta gure errealitatean kokatuta Ingurunera irekitasuna ballatzen dugu eta, aldi berean, gure kooperatiba nortasuna eta testuingurua zaintzen ditugu
--	---	---	--	---

Talentuaren ikuspegi kooperatiboa

Zer ekarpen egiten du MONDRAGONen eredu kooperatiboak erakunde tradizionalagoen aldean?

Ikuspegi zabalagoa, erlazionalagoa eta komunitarioagoa ematen du. Erakunde askotan, talentua lehiakortasuna hobetzeko baliabide estrategikotzat hartzen da nagusiki, baina kooperatibetan, berriz, partaidetzari, identitateari, eraldaketa sozialari eta proiektu kolektiboarekiko konpromisoari lotutako dimentsio gehigarria agertzen da.

MONDRAGONek talentua input bat bezala birpentsatzeko aukera eman beharko liguke; hau da, pertsonak erakundera ekartzen duten zerbait bezala, baita outcome bat bezala ere, erakundeak berak sortzen laguntzen duen zerbait bezala. Kooperatiba batek talentua atzema-teaz gain, garatu, sozializatu eta helburu partekatu ba-tera bideratzen du.

Gainera, eredu kooperatiboak ikuspegi instrumenta-legiak zalantzan jartzera gonbidatzen du. Pertsonak ez dira soilik giza baliabideak, ahotsa, erantzukizuna eta eragiteko gaitasuna duten subjektuak baizik. Talentua-ren kontu hori. Kontua ez da talentua erakartzea, fide-lizatzea edo neurtzea soilik, baizik eta baldintzak sor-tzea pertsonen beren gaitasunak balio kooperatiboekin koherente izan ditzaten.

Prest al daude erakundeak talentua logika paradoxi-koago eta ez hain lineal batetik kudeatzeko?

Gero eta kontzientzia handiagoa dago ikuspegi tradi-zionalak ez direla nahikoak egungo erronkei aurre egi-teko. Erakundeek, aldi berean, honako erronka hauei erantzun behar diete: talentu gaztea erakartzea, lider-goia garatzea, eraldaketa digitala, berrikuntza eta per-sonen ongizatea.

Hala ere, logika paradoxiko batetik abiatuta kudea-

“Azken urteotan, talentua kezka nagusi bihurtu da erakunde askorentzat, baita kooperatibentzat ere”

tzea konplexua da oraindik. Oztopo nagusietako bat kulturala da: erakunde askok erantzun sinpleak eta eredu itxiak bilatzen jarraitzen dute; eta paradoxak, berriz, tentsio iraunkorrak onartzea eta kudeatzea eskatzen du.

Horri epe laburreko presioa gehitu behar zaio, arreta berehalako beharretara bideratzen duelako; hala nola, lanpostu hutsak betetzera edo txandak bermatzera. Gainera, ebaluazio, sustapen eta garapen sistema askok ikuspegi indibidual eta linealetatik diseinatuta jarraitzen dute, eta horrek ikuspegi kooperatiboagoak eta kolektiboagoak sartzea zailtzen du.

Kontzeptutik praktikara

Zer ekarpen dituzte zuen aurkikuntzek kooperatibetan pertsonak kudeatzeko?

Lehenengoa kooperatiba bakoitzak talentutzat zer hartzen duen argi eta garbi zehazteko beharra da. Terminoa maiz erabiltzen den arren, ez dago beti esanahiaren ulermen partekaturik. Eta definizio horrek baldintzatzen du zer gaitasun baloratzen diren, nori aitortzen zaion eta zer aukera sortzen diren.

Beste inplikazio bat talentua identifikatzeko eta garatzeko sistemak berrikustea da, printzipio kooperatiboekiko koherentzia bermatzeko. Ikuspegi baztertzailleegiak saihestu behar dira, eta ikuspegi inklusiboago baten alde egin behar da, testuinguruari begira eta pertsona guztien hazkundeari begira.

Azterlanak lidergoaren garrantzia ere azpimarratzen du. Kooperatiba batean, talentua garatzeak ez du esan nahi soilik pertsonak prestatzea erantzukizuneko postuak betetzeko. Parte-hartzearekin, lankidetzarekin, erantzunkidetasunarekin eta proiektuaren ikuspegi partekatuarekin lotutako gaitasunak indartzea ere badakar.

Azken batean, talentuaren kudeaketa, tresna estrategiko gisa ez ezik, erakundearen nortasunari eta etorkizunean garatu nahi duen moduari lotutako praktika gisa ere ulertu behar da.



ETORKIZUNERA BEGIRA

Zer ikerketa-ildo berri irekitzen ditu lan honek?

Azterlan honek lehen urrats kontzeptuala osatzen du, eta hainbat ikerketa-ildo zabaltzen ditu. Garrantzitsuenetako bat da tentsio horiek kooperatiba zehatzetan nola agertzen diren eta eragile ezberdinek -zuzendaritza nagusiek, gizarte-kudeaketako arduradunek, lehendakaritzek, erdi-mailako arduradunek nahiz bazkide langileek- nola hautematen dituzten aztertzea.

Lehen zantziek erakusten dute kooperatiben barruan ez dagoela talentuaren inguruko ikuspegi bakarra. Talde bakoitzak bere ikuspegia eskaintzen du talentuak zer esan nahi duen eta zein izan behar duen haren eginkizuna ulertzeko; horrek, hain zuzen ere, arlo hau ezaugarritzen duten paradoxak sortzen ditu.

Azkenik, uste dugu oso ikerketa-ildo oparoa dela talentu gaztearen eta belaunaldi-erreleboaren ingurukoa. Kooperatibek belaunaldi berriak erakarri eta garatu behar dituzte, baina hori beren nortasunarekin bat etorri egin behar dute. Hor sortzen da funtsezko galdera: nola eraiki gazteentzat erakargarriak izango diren balio-proposamenak, eredu kooperatiboari zentzua ematen dioten printzipioak alde batera utzi gabe. —

Artikulu
osoaren
esteka



ATEGI, INTERKOOPERAZIO HISTORIA DOTOREA

Ategik bere 25. urteurrena ospatu du Tabakaleran egindako jardunaldi batean. Bertan izan dira, besteak beste, Pello Rodríguez MONDRAGONeko presidentea eta Josu Jon Imaz Repsoleko kontseilari delegatua. Bere lehen mende laurdenean, ezberdinen arteko interkooperazioan oinarritutako proiektua dela erakutsi du Ategik, denborarekin bezero, merkatu eta zerbitzu kopuruan haziz joan dena. Betiere bere bezeroen beharrei eta hazkunderari begiratzen dien negozioa.

Amaia Ramos Ategiko zuzendaria izan da Tabakalerako zine aretoan bildutako pertsona guztiei harrera egiteaz arduratu dena. Iraganaz eta, batez ere, etorkizunaz hitz egin du. “*Just in time*-etik *just in case*-erako transizioa egingo dugu, erosketa kooperatiboen alorrean paradigma berri bat”. Eta gaineratu du: “Etorkizunean ere gure bezeroen eskutik jarraituko dugu bidea egiten”. Bere harrean ez du inor ahaztu nahi izan eta, batez ere, proiektu kooperatiboari balioa eman nahi izan dio. “Ategi interkooperazioaren arrakasta erakusten duen eredu da”.





BIHARKO KOOPERATIBEN ALDE LANEAN

Argazki
gehiago eta
laburpen
bideoa



MONDRAGON Venture Foundry Awards-etan ateratako hainbat argazki. Familia argazkia saridunekin, aipamen bereziak jaso zituztak eta epai-mahaiko ordezkariak.

Arrasateko Garaia Parke Teknologikoak MONDRAGON Ventures Foundry Awards ekimena hartu zuen. Ekimena helburu anbiziotsu batekin jaio da: MONDRAGONeko ekosistema arakatzeara aktibo teknologiko itxaropentsuenak identifikatzeko, eta datorren urteetan merkatua gidatuko duten industria-startup eta spin-off ezberdinak txalotzeko eta errealtate-ra bideratzeko.

Lehen deialdi honetara aurkeztutako 13 proiektuetatik bi nabarmendu ziren. Mondragon Goi Eskola Politeknikoko potentzia-sistema elektronikoen taldeak garatutako PPC Technologies proiektuak Industrial Impact Award saria lortu zuen. Bestalde, Lortek zentro teknologikoaren Compresión TN proiektuari Disruptive Innovation Award saria eman zioten.

Bi irabazleek lau hilabeteko azelerazio-programa espezializatu bat jasoko dute, bakoitzak 50.000 euroko balioa duena. Tarte horretan, MONDRAGON Ventures-eko adituen babesa izango dute beren negozio-eredua eta araudi-estrategia zehazteko, etorkizuneko NewCoops-ak sortzeko benetako oinarriak finkatuz.

Jardunaldiko talentua ez zen hor gelditu. Epaimahaiak aipamen bereziak ere eman zizkien beste lau proiektuari, beren potentzial Disruptibo eta jasagarri handiagatik: Bio-blue (Leartiker), ETC Technologies (Mondragon Goi Eskola Politeknikoa), Koopai (Ikerlan) eta Estio (Ideko). —



Compresión TN proiektuaren arduradunak, Lortek zentrokoak, Vicente Atxaren eskutik saria jasotzen.



Iosu Aizpuru, PPC Technologies proiektukoa, Manu Ayerdiren eskutik saria jasotzen.

Ekimen hau helburu anbiziotsu batekin jaio da: MONDRAGONeko ekosistema arakatzeara aktibo teknologiko itxaropentsuenak identifikatzeko, eta datorren urteetan merkatua gidatuko duten industria-startup eta spin-off bilakatzeko azelerazioa azkartzeko.



Manuel Leiva

TEKNOLOGIA, BERRIKUNTZA ETA EZAGUTZAKO LAN
KOOPERATIBEN ARGENTINAKO FEDERAZIOKO PRESIDENTEA

“MONDRAGONek erakutsi du kooperatibismoak ekonomian lehiatu, hazi eta espazio garrantzitsuak okupatu ditzakeela, bere balioei uko egin gabe”

Teknologia, Berrikuntza eta Ezagutzako Lan Kooperatiben Argentinako Federazioko presidente Manuel Leivak MONDRAGONen eredu kooperatiboari buruzko bideo bat partekatu du berriki Instagramen. Argitalpen hori oinarri hartuta, MONDRAGON, Argentinako ekosistema kooperatibo teknologikoa eta bi ereduen arteko elkarguneak sakondu ditugu bere ikuspegitik.

MALEN ILLARRAMENDI

Nola ezagutu zenuen MONDRAGONen eredua eta noiz piztu zitzaizun bere ereduarekiko interesa?

Redjar kooperatiba sortu genuenean ezagutu genuen, 2015 inguruan. MONDRAGON beti agertzen zen kooperatibismoaren erreferente gisa, eta 2021ean lehen aldiz bisitatzeko aukera izan genuen. Bidaia horri esker, bertatik bertara ezagutu genituen bere prozesuak eta antolakuntza-kultura, eta gainera, gure esperientzia indartzeko ikasgaiak ere atera genituen. Gehien harritu gintuena lankidetzak eremu guztiak zeharkatzen dituela ikustea izan zen: ekoizpena, finantzak, hezkuntza, ikerketa eta komunitatearen garapena. MONDRAGONek erakusten du posible dela enpresa lehiakorak eraikitzea pertsonak erdigunean jarrita. Guretzat, hazteko, akatsak saihesteko eta beste

testuinguru batzuetan kooperatibismoa sendotzeko etengabeko ikaskuntza-iturria da.

MONDRAGONi buruz partekatu zenuen bideoan, zein alderdi da zuretzat inspiragarriena?

MONDRAGON bi aldiz bisitatu eta hau posible egiten duten pertsona asko ezagutu ondoren, esango nuke bere balio handiena ekonomia antolatzekeko beste modu bat dagoela erakustea dela.

Berdintasun ezak eta gatazkak markatutako testuinguru batean, MONDRAGONek agerian uzten du posible dela eraginkortasuna, berrikuntza eta teknologia aberastasunaren bidezko banaketarekin uztartzea. Irakaspen nagusia da arazo bakarra ez dela aberastasuna nola banatzen den, baizik eta ekoizpena nola antolatzen den.



Zer aportatzen du MONDRAGONen ereduak beste kooperatiba-esperientzia batzuetatik bereizten duena?

MONDRAGONek erakusten du jabetza kolektibotik behar ekonomiko eta sozialak ebatzea posible dela. Bere bereizgarri handiena da pertsonak ez dutela enpresan lan bakarrik egiten: ekoizpenerako bitartekoen jabe ere badira, eta erabakietan parte hartzen dute. Logika horrek ekoizpena eta sortutako balioaren bereganatzea kolektiboak diren ekonomia kolektibo bat pentsatzera gonbidatzen du. Gainera, berrikuntzan, ikerketan eta lehiakortasunean inbertitzearen garrantzia erakusten du, helburu nagusia begien bistatik galdu gabe: pertsonen bizitza hobetzea.

Nola deskribatuko zenuke FACTTICetik egiten duzuen lana?

FACTTICek Argentinako 42 kooperatiba teknologiko biltzen ditu —guztira 600 profesional inguru elkartzen dituztenak—, eta Patio.coop nazioarteko sarea ere sustatzen du. Gure helburua ekoizpen-, merkataritza- eta lan-alorreko ahaleginak koordinatzea da, kooperatibismo teknologikoa indartzeko.

Emaitez ere duaren potentziala erakusten dute: 2019 eta 2023 artean kooperatiba teknologikoak % 92 hazi ziren, sektore tradizionalaren oso gaitetik; ordainsari hobeak eskaintzen dituzte, tarifa lehiakorragoak eta langileen txandakatze ia nulua da. Horren azalpena da pertsonak aktiboki parte hartzen dutela erabakietan eta proiektua beren gisa sentitzen dutela.

“Gure helburua ekoizpen-, merkataritza- eta ordezkari-ahaleginak koordinatzea da, kooperatibismo teknologikoa sendotzeko”

Zein antzekotasun eta desberdintasun aurkitzen dituzu FACTTICen eta MONDRAGONen artean?

Antzekotasun nagusia kooperatiben arteko lankidetzaren aldeko apustua da, ekoizpen-gaitasuna handitzeko eta eskala handiagoko proiektuei aurre egiteko. Ikuspegi berberak inspiratzen du Patio.coop, herrialde ezberdinetako kooperatiba teknologikoen arteko gaitasunak koordinatzea helburu duen nazioarteko sarea. Oraindik bide luzea dago egiteko, baina kooperatiba-ekosistema global bat eraikitzea posible dela uste dugu.

Berrikuntzara gero eta orientatuago dagoen testuinguru batean, zein izan daiteke kooperatiben eginkizuna?

Lan-kooperatibek eredu korporatibo tradizionalak oraindik konpondu gabe dituen arazoei erantzuna ematen diete: sortutako balioaren jabetza partekatzea, erabakietan parte hartzea eta lanaren zentzua berreskuratzea ahalbidetzen dute.

Baldintza ekonomikoetatik haratago, funtsezko zerbaitek eskaintzen dute: proiektu propio baten parte izateko aukera, non pertsona bakoitzak bere etorkizunari buruz erabaki dezakeen. Dimentsio demokratiko eta parte-hartzaile hori beste enpresa-eredu batzuentzat erreproduzitzeko zaila den abantaila bat da.

MONDRAGONen zein ikasgai iruditzen zaizkizu baliagarrienak Argentinako kooperatibismoa indartzeko?

Irakaspen handiena eskalatzekeko beharra da. MONDRAGONek erakusten du kooperatibismoak lehiatu dezakeela, hazi egin daitekeela eta ekonomian gune garrantzitsuak bete ditzakeela bere balioei uko egin gabe. Gure erronka nagusia, hain zuzen ere, horixe da: demokrazia kooperatiboari eustea eta bertan sakonduz haztea da.

Pertsonak erdigunean jartzen dituen ekonomia bat eraiki nahi badugu, gero eta erakunde sendagoak behar ditugu, beste garapen-eredu bat posible dela erakusteko gai direnak. —

“Pertsonak erdigunean jartzen dituen ekonomia bat eraiki nahi badugu, gero eta erakunde sendagoak behar ditugu, beste garapen-eredu bat posible dela erakusteko gai direnak”



Eta uda ondoren hasiko bagina?

Autozaintzaren hilabetea

Iraila urtearen benetako hasiera da pertsona askorentzat. Ikasturte, proiektu, ziklo berri eta ohitura aldaketak estreinatzen ditugu. Helburuak jartzen dizkiogu geure buruari eta errutinak berreskuratzen ditugu. Baina etenaldi bat egiteko une ona ere izan daiteke: gelditu, hausnartu eta gure ongizatea hobeto zaintzeko gure bizitzan zer txertatu behar dugun eta zertaz askatu beharko ginatekeen geure buruari galdetzeko.

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

Naturak ikasgai ona eskaintzen digu. Zuhaitzak, berriro loratu aurretik, jada behar ez duten horretaz askatzen dira eta beren sustaiak indartzen dituzte. Garen naturaren parte gisa —nahiz eta batzuetan ahaztu—, guk ere gure sustraiei erreparatu behar diegu: gure osasun fisiko, emozional, sozial eta espiritualari. Izan ere, oinarri sendorik gabe nekez egin ahal izango diegu aurre etortzeaz dauden erronka eta aukerei. Autozaintza ez da soilik ondoeza agertzen denean erantzutea. Gure osasunarekiko jarrera kontziente eta aktiboa hartzea dakar, oreka mantentzen eta eguneroko eskakizunei hobeto aurre egiten lagunduko diguten eguneroko ekintza txikiak txertatuz.

Ausardia eta diziiplina ohitura berriak sortzeko

Autozaintza modan dago, baina ez da sare sozial bateko klik batekin edo online erosketa batekin lortzen. Autozaintza ez da erosten; praktikatu egiten da. Norbere burua zaintzeak denboran jasangarriak diren ohiturak eraikitzea esan nahi du. Eta horretarako, elkarrekin joan behar duten bi ezaugarri behar dira: ausardia eta diziiplina. Ausardiak aldaketak hastera, bide desberdinak probatzera eta jada laguntzen ez diguten dinamika horiek zailentzen jartzera bultzatzen gaitu. Diziplinak, berriz, aldaketa horiek denboran mantentzea eta gure errutinaren parte bihurtzea ahalbidetzen digu. Ziurgabetasunak, abiadurak eta etengabeko eraldaketak markatutako ingurune batean bizi gara. Errealitate horrek higadura fisiko eta emozionala eragin dezake hori ku-



Amaia Diaz de Monasterioguren
eta Iker Francisco.

Osartenen eskutik autozaintzaren bidean

Autozaintza osasunaren eta ongizatearen benetako hobekuntza bihur dadin, estuki lotuta dauden hainbat dimentsiori erreparatu behar zaie: atsedenera, jarduera fisikoari, elikadurari eta kudeaketa emozionalari. Ez da aldaketa drastikoak edo irtenbide azkarrak bilatzea, baizik eta errealitate pertsonal eta antolakuntza modu bakoitzari egokitutako ohitura errealisten bidez aurrera egitea. Osartenen, erakundeei laguntzen diegu prozesu horretan, alde aurreko diagnostiko batetik eta egiaztatutako metodologia batetik abiatzen diren osasuna eta ongizatea sustatzeko programen bidez. Gure helburua da enpresei eta pertsonari osasun hobea eta bizi-kalitate handiagoa bultzatuko duten praktika jasangarriak txertatzen laguntzea. Izan ere, pertsonak zaintzea ez da soilik ongizate kontua; etorkizunerako prestatuta dauden erakunde osasuntsuagoak eta erresilienteagoak eraikitzeko apustu adimentsua ere bada.



LK3 eraikinean kokatutako gimnasioa

deatzeko baliabide egokirik ez badugu. Hori dela eta, gero eta garrantzitsuagoa da norbere burua zaintzeko denbora eskaintzea, gure osasuna eta ongizatea babes-ten lagunduko diguten ohiturak garatuz. Zaila eman dezake bide horri ekitea testuinguruak kezkarako edo berehalakotasunerako bidea ematen duenean. Baina, hain zuzen ere, une horietan ausardia eta diziiplina bihurtzen dira gure aliatu onenak bizitza osasuntsuagoe-tarantz pausoz pauso aurrera egiteko.

Autozaintza erantzukizun pertsonala bada ere, erakundeek funtsezko zeregina izan dezakete ohitura osasuntsuak bultzatuko dituzten inguruneak sortuz.

Erakundeen zeregina

Autozaintza erantzukizun pertsonala bada ere, erakundeek funtsezko zeregina izan dezakete ohitura osasuntsuak bultzatuko dituzten inguruneak sortuz. Lanean osasuna eta ongizatea sustatzeak laguntzen du pertsonak beren erakundearekin konprometituago, parte-hartzaileago eta lotuago senti daitezen. Aldi berean, lan-giroa hobea bultzatzen du, laneko gogobetetasuna areagotzen du eta osasun arazoak prebenitzen laguntzen du. Pertsonen osasunaren aldeko apustua egiten duten enpresek ez dituzte soilik beren antolakuntza emaitzak hobetzen, lan-ingurune jasangarriagoak eta gizatiarragoak eraikitzen ere laguntzen dute. —

Luken Beitia
FUTBOLARIA

“Futbolak amaiera bat du, eta behin etapa hori bukatutakoan bizitzak jarraitu egiten du”



Luken Beitia [Elgoibar, 2004] Realeko erdiko atzelaria da. Klubarekin 2030era arte luzatu berri du kontratua, eta denboraldi honetan lehen taldean bere lekua egiteko erronkari heldu dio, Sanseko azken urteetako hazkundearen ondoren. Aldi berean, Industria Antolakuntzako Ingeniaritza ikasten ari da Mondragon Unibertsitatean, eliteko kirolarientzat egokitutako bidea baliatuz. Futbola eta ikasketak uztartzea ez da erraza, baina, bere kasuan, bi esparruek elkar elikatzen dute.

MALEN ILLARRAMENDI

2 030era arte berritu duzu Realarekin. Zer esan nahi du zuretzat klubak zugan jarritako konfiantzak?

Lasaitasuna eta motibazioa ematen dit. Klubak nigan konfiantza duela jakiteak erakusten dit gauzak ondo egiten ari naizela, eta lanean eta hobetzen jarraitzeko indarra ematen dit.

Zein helburu jarri diozu zeure buruari denboraldi honetarako?

Ahalik eta minutu gehien jokatzea, bai Sanserekin eta bai lehen taldearekin. Nahi dudana da entrenatzaileek nigan konfiantza izatea, eta horretarako aukera bakoitza aprobetxatu eta zelaian zer egiteko gai naizen erakutsi behar dut.

Lehen taldearekin Kopan jokatu duzu eta aurten ere haien dinamikan egon zara. Nola bizi duzu esperientzia?

Aurten denboraldiaurretik nago lehen taldearekin entrenatzen, eta eguneroko dinamikan gehiago sartuta nago. Sanse bigarren mailara igotzeak ere jauzia txikiagoa egitea ekarri du, baina lehen taldean presio eta esperientzia maila handiagoa nabaritzen dira. Inguruan ibilbide luzeko jokalaririk izateak asko ikasteko balio dit.

“Zenbat eta aukera gehiago izan, orduan eta gehiago erakutsi ahal izango dut zelaian zer egiteko gai naizen”

“Bai futbolean bai ingeniari-tzan elkarlana funtsezkoa da. Pertsona bakoitzak bere eginkizuna du, baina helburuak lortzeko denek norabide berean lan egin behar dute”

Ingeniaritza eta futbola uztartzea ez da erraza izango...

Ez da batere erraza. Klaseak eta entrenamenduak ordutegi berean izaten dira askotan, eta horregatik nire erritmoan egiten ari naiz gradua. Ez naiz ikasgai guztietan matrikulatzen, eta asteburuak eta arratsaldeak aprobetxatzen ditut eguneratuta egoteko.

Mondragon Unibertsitatearen aldetik, gainera, languntza handia jasotzen dut. Irakasleekin etengabeko harremana daukat eta nire egoerara egokitzeko malgutasuna eskaintzen didate. Gertutasun hori da gehien baloratzen dudana.

Zergatik da garrantzitsua zuretzat ikasketekin jarraitzea?

Futbolak amaiera du, eta behin etapa hori bukatutakoan bizitzak jarraitu egiten du. Horregatik, niretzat oso garrantzitsua da ibilbide akademiko bat ere izatea. Pertsona moduan hazteko balio dit, eta etorkizunean beste aukera profesional batzuk izateko prest egoteko ere bai.

Futbolak eta ingeniari-tzak badiute antzekotasunik?

Biek antolakuntza, elkarlana eta analisia eskatzen dituzte. Futboleko taldearen mesedetan lan egin behar duzu, eta ingeniari-tzan ere helburu bat lortzeko pertsona guztiek no-

rabide berean lan egin behar dute.

Ingeniaritza, gainera, ordenaren eta gauzak pausoz pauso egitearen garrantzia erakutsi dit. Futboleko ere xehetasun guztiak kontuan hartu behar dira helburuak lortzeko. —

Galdetarako motzak

Entrenatzeko momentu gogokoena?

Goizak.

Entrenatzeko musika: bai ala ez?

Entrenatzen ez, baina autoan beti.

Podcast bat?

Jordi Wilden *The Wild Project*.

Liburu bat?

Invicto.

Telesail edo film bat?

Prison Break.

Futbolaz gain afizio bat?

Tenisa.

Uda ala negua?

Uda eta beroa.

Eguneko momenturik gustukoena?

Entrenamenduaren ostean, taldearekin kafea hartzeko momentua.

Amets bat?

Realarekin partida asko jokatzea eta tituluren bat irabaztea.

2026ko apirilean Realak irabazitako Errege Kopa.



KOOPERATIBISTEN HARROBIA LANTZEKO APUSTU BERRIA

JAVIER MARCOS

Programaren metodologia parte-hartze aktiboan oinarritzen da. Saio bakoitzean eduki kontzeptualak, hausnarketa partekaturako espazioak, adituen ekarpenak eta kooperatiba anfitrioietara egindako bisitak uztartuko dira. Horrez gain, parte-hartzaile bakoitzak bere ikaskuntzak, hausnarketak eta ideiak jasotzeko koaderno edo bitakora pertsonala izango du, ondoren bere kooperatiban edo erakundearen aplikatu ahal izateko.



Aitzol Loiola, Mondragon Unibertsitatekoa, programa berriaren aurkezpen saioan.

Prestakuntza 1.000 pertsona baino gehiagorentzat

1985 eta 2012 artean, IKAS programa lidergo-potentziala zuten profesionalentzako prestakuntza kooperatiboko gune nagusietako bat bihurtu zen. Mila pertsona baino gehiago igaro ziren bere ikasgeletatik, eta horietako askok ondoren zuzendaritza- eta kudeaketa-erantzukizunak izan dituzte MONDRAGONeko kooperatibetan. IKASberri sortzearen helburua esperientzia hura eguneratzea eta kooperatibismoaren gaur egungo erronketara egokitzea izan da. —



IKASberri

ma para el fomento de la cantera cooperativ



Belaunaldien arteko erreleboa ere zaindu egiten da

Kooperatibismoaren etorkizunaren zati bat belaunaldi bakoitzak ikasitakoa eta eraikitakoa hurrengoarekin partekatzeko duen gaitasunean datza.

Kooperatiba berean elkarrekin lan egiten dute bertan urte asko daramatzatenak —ia lan-bizitza osoa, bizkarrean esperientzia handia dutela— eta ikasteko gogoz sartu berri direnak. Begirada desberdinak, egunero leku berean lanean. Naturala da, anitza eta aberasgarria, baina zaintzen jakin behar da. Horregatik, kooperatiba batzuk dagoeneko galdera oso zehatz bat egiten hasi dira: nola kudeatu bizikidetzak hori modu kontzientean?

Azken urteotan, kooperatiba asko aldaketa isil bat bizitzen ari dira: erretiroak, pertsona berriak, errele-

boak. Lan-ibilbide osoa duten pertsonak hasi berriekin gurutzatzen dira egunero. Eta horrek merezi duen galdera bat dakar: nola transmititzen da, belaunaldiz belaunaldi, kooperatiba bat kooperatiba egiten duen hori? Gure pertenezia-sentimendua, gure balioak, gure zergatia eta zertarakoa.

Izan ere, kooperatiba bat ez da mantentzen bere barne-arudiarekin edo bere jarduera ekonomikoarekin bakarrik. Gutxiago ikusten den zerbaitekin mantentzen da: elkarlana, ulertzeko modua, elkartasuna, erantzunkidetasuna, erabakiak parte hartzen dute-

Elkarrekin ikasten, belaunaldi-erreleborako pentsatutako tailerra.



Belaunaldi bat kooperatibatik bere jakintza transmititu gabe joaten denean eta hurrengoak hori jasotzeko aukerarik ez duenean, ikaskuntza horrek bidean galtzeko arriskua du, nahiz eta kooperatibaren eguneroko jardun operatiboak berdin jarraitu.

nen artean hartzen direlaren ideia. Pertsonak erdigunean. Ikasteko modurik onena ikustea, galdetzea eta esperientzia dueneran ondoan espazioa partekatzea da. Belaunaldi bat kooperatibatik bere jakintza transmititu gabe joaten denean eta hurrengoak hori jasotzeko aukerarik ez duenean, ikaskuntza horrek bidean galtzeko arriskua du, nahiz eta kooperatibaren egunero-ko jardun operatiboak berdin jarraitu.

LagunAro, proiektu berezi bat

LagunAro sistemarekin antzeko zerbait gertatzen da, eta agian arrazoi gehiagorekin, sistema bakarra delako: kooperatibek eta kooperatibentzat sortutako eredu, bertako pertsonentzako eta haien gaurko zein etorkizuneko beharrei erantzuteko. Kontsumo Aurretakina eta Solbentzia Marjina zer diren, zer prestazio ditugun, bakoitzak zer ezaugarri dituen, edo kudeaketataldea nor den jakitea, ez dira datu hutsak: zer, nola eta zergatik babesten zaituen ulertzea da. Eta, batez ere, atzean zein pertsona dauden jakitea. Ezagutza hori ondo transmititzen denean, sartzen den pertsona ez da sistema ezezagun batera iristen, bere kooperatiba-

ren parte sentitzen duen zerbaitera baizik. Transmittitzen ez denean, berriz, galtzen dena ez da informazioa: guztion artean eraikitzen den zerbaiten parte izatearen sentimendua da.

Horregatik da funtsezkoa balio eta ezagutza horiei eustea eta hauek transmititzea. Kooperatibismoa bizi izan dutenen menpe egon ez dadin, baizik eta iristen direnei helaraztea, belaunaldiz belaunaldi.

Abian dauden ekintzak

Aurten, LagunAro hainbat jardueren bitartez ari zaio guzti honi aurre egiten:

- Barne-mailan, belaunaldien arteko aniztasuna lantzeko pentsatutako tailer baten bidez.
- Kooperatibekin zuzeneko kontaktuan egonda, formakuntzekin eta elkarrekin lanean arituz: adibidez, ekainaren 10ean eta 12an izandako LagunAro Ikasgelako harrera-planeko bi jardunaldiekin (sartu berri diren pertsona kudeatzaileentzako prestakuntza eta esperientzia handienekoentzako topagunea).
- Con las personas mutualistas, a través de formaciones para nuevas personas socias que se realizan a lo largo del año.

Erronka bat eta betebeharrak bat da: hazi eta berritzea talde gisa eusten gaituen hori galdu gabe. —



LagunAro Ikasgelaren azken edizioko parte-hartzaileen familia-argazkia.



BEXEN CARDIOK MADRIL KARDIO-BABESTU DU, HIRIAN ETENGABE DABILTZAN 2.200 DESFIBRILADOREREKIN

Bexen Cardio, MONDRAGONeko kooperatiba eta estatu mailan desfibriladoreen fabrikatzaile bakarra, Europako kardio-babeseko proiektu mugikor handienetako bat garatzen ari da. Kooperatibak 2.200 desfibriladore hornitu eta instalatu ditu EMT Madrilgo autobus-flota osoan, eta datozen bost urteetan horien mantentzeaz ere arduratuko da.

MALEN ILLARRAMENDI

Ekimenari esker, Madrilgo garraio publikoa kardio-babeseko sare mugikor bihurtu da. Desfibriladoreak egunero dabilta hirian zehar autobusekin batera, milaka pertsonarengana kardio-babesa hurbilduz eta bihotz-biriketako geldialdi baten aurrean gailu batera iristeko behar den denbora murriztuz.

Hirian zehar dabilen desfibriladore-sarea

Proiektuak erronka zehatz bati erantzuten dio: larrialdi bat gertatzen den lekuan desfibriladore batera iristeko aukera erraztea. Instalazio finkoek ez bezala, EMT Madrilgo autobusetan integratutako gailuak etengabe mugitzen dira hirian zehar, eta, horrela, kardio-babesaren estaldura nabarmen handitzen dute.

Bexen Cardiok hornitutako 2.200 Reanibex 100 gailuak udal-autobus-flotaren parte dira dagoeneko. Horrela, garraio publikoa larrialdi kardiobaskular baten aurreko erantzun-katearen beste elementu aktibo bat bihurtu da.

Kasu horietan, azkartasuna funtsezkoa da. Desfibriladore bat eskura izateak deskarga behar denean aplikatu arte igarotzen den denbora murriztea ahalbidetzen du, eta hori erabakigarria izan daiteke bizirauteko aukerak handitzeko.

Pertsonen zerbitzura dagoen teknologia

Bexen Cardiok soluzio integrala eskaintzen du proiektu honetan: gailuen hornidura eta instalazioa, mantentze-lanak eta urrutiko monitorizazioa, bost urtez.



Reanibex 100 osasun-arloko prestakuntzarik ez duten pertsonak ere erabiltzeko erraza izan dadin diseinutako kanpoko desfibriladore automatizatua (DEA) da. Gailuak erabiltzailea urratsez urrats gidatzen du ahozko jarraibideen bidez, eta bihotz-biriketako bizkortzea (BBB) egiteko laguntza ere eskaintzen du.

Bexen Cardiok garatutako soluzio teknologikoak, gainera, konektibitatea eta urrutiko monitorizazioa ditu. Horri esker, autobusetan instalatutako desfibriladoreen egoera operatiboa une oro ezagutu eta izan daitezkeen gorabeherak azkar hauteman daitezke.

“Bexen Cardioko kideontzat harrotasun handia da milaka herritarren egunerokotasunera kardio-babesa hurbiltzen duen proiektu batean parte hartzea”, adierazi du Digna Gonzálezek, Bexen Cardioko zuzendari nagusiak. Haren esanetan, proiektuak EMT Madril en barretara egokitutako soluzioa eskaintzea ahalbidetzen du, eta “minutu bakoitzak garrantzia duenean, teknologiak bizitzak salbatzen lagun dezake”.



Bexen Cardioko kideontzat harrotasun handia da milaka herritarren egunerokotasunera kardio-babesa hurbiltzen duen proiektu batean parte hartzea. Minutu bakoitzak garrantzia duenean, teknologiak bizitzak salbatzen lagun dezake.

Desfibriladore mugikorrek, konektibitatea eta mantentze espezializatua uztartuta, proiektua gailuen hornidura hutsetik haratago doa: kardio-babeseko soluzio integrala da, flota eguneroko jardueran ari den bitartean gailuak herritarrengandik gertu egon daitezen eta denboran zehar erabilgarri mantentzeko diseinaturak.

24 orduz, urteko 365 egunetan

Proiektuaren elementu bereizgarrietako bat gailuen egoera etengabe gainbegiratzeko gaitasuna da. 2.200 desfibriladoreak monitorizazio-plataforma batera konektatuta daude, eta horri esker haien funtzionamenduari jarraipen iraunkorra egin daiteke.

Etengabeko zaintza horri esker, izan daitezkeen gorabeherak identifikatu eta kudeatu daitezke, eta gailuak behar direnean erabilgarri eta funtzionamendu-baldintza egokietan egongo direla bermatzen laguntzen du.

MONDRAGON: eragin soziala duen teknologia

Proiektuak, era berean, MONDRAGONeko kooperatibek gizartearen benetako beharrei erantzuteko soluzio teknologikoak garatzeko duten gaitasuna erakusten du.

MONDRAGONen presentzia

Uztailaren 15ean egindako proiektuaren aurkezpen-ekitaldian, José Luis Martínez-Almeida Madrilgo alkatea izan zen buru, Borja Carabante Hirigintza, Ingurumen eta Mugikortasun ordezkaria eta Alfonso Sánchez EMT Madrilgo kontseilari ordezkaria lagun zituela. MONDRAGONen izenean, Javier Amézaga presidenteordea eta Ramón Gómez Ugalde Erakunde Harremanetarako zuzendaria bertaratu ziren; baita Digna González Bexen Cardioko zuzendari nagusia ere. Amézagak nabarmendu zuen **“MONDRAGONek pertsonen zerbitzura dagoen teknologia aurreratua garatzen duela, gizartearen eragin positiboa sortuz”**, eta adierazi zuen horrelako ekimenek argi erakusten dutela kooperatibek benetako beharrei irtenbide berritzaileen bidez erantzuteko duten gaitasuna. Era berean, garraio publikoaren bidez Madrilgo kardiobabesa indartzeko Bexen Cardiok egindako ekarpena balioetsi zuen, eta Udala zoriondu zuen **“bizitzak salbatzen lagunduko duen ekimen aitzindaria”** bultzatzeagatik. ■



Ezkerretik eskumara: Ramón Gómez, Digna González, José Luis Martínez-Almeida, Javier Amézaga, Alfonso Sánchez eta Borja Carabante.

Ainara Udaondo

Mondragon Unibertsitateko LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiko zuzendaria



EREITEAN BIDELAGUN

Orain dela bi hamarkada hasi ginen hezkuntza kooperatiboaren garapen eta inplementazioan Mondragon Unibertsitateko LANKI, Kooperatibismoaren Ikertegitik. Ordu ugari pasa ditugu langintza horretan, milaka eta milaka kooperatibistekin partekatu ditugu hamaikatxo formazio saio. Askok hortik ezagutzen gaituzue. Gaurkoan, bidearen praktikak emandako perspektibatik, zenbait hausnarketa partekatu nahiko genituzke zuokin.

Kontzeptu kooperatiboaren loratzea bizi dugu.

Lehen hezkuntza kooperatibo programak abiatu genitueneko testuingurua oso bestelakoa zen. Gai kooperatiboak lantzeak kontraktasuna sortzen zuen askorengan, eta eszeptizismoa hainbatengan. Testuinguru hartan hasi ginen, motibazio handiz, eta guztiz sinetsita posible izateaz gain, oso beharrezkoa ere bazela. Eta poza ematen digu orduko uste horiek irauli ditugula ikusteak. 20 urte geroago, harrotasunez esan dezakegu identitate kooperatiboa elikatzea taldeko politika sozioenpresarialaren ardatzetako bat dela, eta hezkuntza kooperatibo eskaintza sendoa daukagula.

Hezkuntza kooperatiboa erakargarria da eta inpaktu positiboa sortzen du. Sarri entzun izan dugu hezkuntza kooperatiboari *adoktrinamendu* arriskua dariola. Formazio kooperatiboarekin hasi bezain laster, ohartu ginen, baietz, posible zela gai kooperatiboak modu erakargarrian lantzea; belaunaldi berriengana heltzeko gai garela; eta are gehiago, atxikimendua eta harrotasuna pizteko iturri garrantzitsua dela. Hori da saioetatik jasotzen den begirada, nabarmen.

Mezuetan, moduetan, asmatu behar harra dago, eta garaietara egokitu, baina gure diferentzial kooperatiboak duen erakarpen indarra oso handia da.

Kooperatibako kapa ezberdina elikatzearen garrantzia. Bidean ikasi dugu hezkuntza kooperatibo estrategia eraginkor batek erakunde osoa busti behar duela. Une sozietario ezberdinentzako eta hartzaile mota guztientzako askotariko proposamenak behar ditugula. Guztiongana heldu behar dugu: organo sozialetako kideak, maila exekutiboan diharduten arduradunak, bazkide berriak, eta bazkide-langile kolektibo osoak. Hartzaile mota bakoitzarentzako programa eta propo-

samen egokiak sortu behar dira eta koherentziaz artikulatu. Epe luzeko begirada behar duen estrategia da hezkuntza kooperatiboa: etengabeko siri-miri kooperatiboa behar dugu etorkizunerako harrobi kooperatiboa sortzen jarraitzeko.

Sistematikoa eta kudeaketan integraturik. Proiektu sozio-enpresarial kooperatibo sendo eta erakargarriak eraikitzeke identitate kooperatiboa elikatzea ezinbestekoa da. Eta bide horretan eragiteko dugun palanka garrantzitsuetako bat da hezkuntza kooperatiboa. Exijenteak izan behar dugu gai honetan ere. Edozein enpresa-estrategiak bezala, bitartekoak behar ditu, eta gure kooperatiben kudea-

“Gaurdaino egindako bidea emankorra izan da. Aurrera begira ere, izan dezagun adorea gure buruak berrasmazten jarraitzeko, sortzeko eta berritzeko. Eta konplexu barik gure diferentzial kooperatiboa hauspotzen jarraitzeko”

ketan integraturik modu sistematikoa administratu behar dugu. Apustu sendo barik, ez dago emaitza esanguratsurik.

Errealitate kooperatiboarekin konexioan. Ez, ez gabiltza *hablando de pájaros y flores*. Gure kooperatibentzako gai zentralak lantzen ditugu. Argi dugu hezkuntza kooperatibo proposamenek gure kooperatibek bizi dituzten erronka eta aukerei erantzun behar dietela, gure izaeran sakontzeko aukera eskaini behar dutela, eta gure praktika enpresariala indartzeko palanka izan behar dutela. Horretarako ezinbestekoa da kalitatezko eskaintza egitea, ikerketa begiradarekin elikatzea, eta errealitatearekin etengabeko konexioan garatzea.

Ekosistemako eragileon arteko lankidetzak. Gure ekosistemak dituen zuntzak baliatuz eraiki da taldeko hezkuntza kooperatibo estrategia. Zentro korporatiboaren (Otalora) lidergopean diseinatu eta zabaldu da; unibertsitateko eragileon iker begirada eta gaitasun pedagogikoak erabili dira; eta kooperatibekin hartu-eman zuzenean garatu da. Beste behin ere, agerian geratzen da gure ekosistema kooperatiboa egoki eta osagarri artikulatzeak duen balioa.

Anbizioa eta salto berrietarako ausardia

Gaurdaino egindako bidea eman-korra izan da. Aurrera begira ere, izan dezagun adorea gure buruak berrasmazten jarraitzeko, sortzeko eta berritzeko. Eta konplexu barik gure diferentzial kooperatiboa hauspotzen jarraitzeko. —



Dominguez eta Usabiaga abizenen lotura da DOMUSA. Teofilo eta Josefina enpresa proiektua. 1976an abian jarri zuten Azpeitian, 1999an kooperatiba bilakatu zen eta MONDRAGONen aterkipean dihardu ordutik. Gaur, enpresa sendoa da, merkatu eta produktuetan sekulako hazkundea izan duena. 50 urteko bide dotorea egin ondoren Domusa-Teknik etorkizun handiko proiektu kooperatiboa bilakatu da. Iragana, oraina eta etorkizuna ospatzeko familien eguna egin zuten irailaren 19an. 400 lagun baino gehiago batu ziren Errezilen, asmo bakarraz guztiak ere, 50 urteko bidea ospatu eta etorkizunagatik topa egin. Erika Olaizola aktoreak aurkeztu zuen ekitaldi nagusia; aitortzak, bideo historikoak eta presidentearen hitzak ez ziren falta izan. Denboraren kapsulan sartu zuten orainaren zatitxo bat, 25 urte barru, izango diren domusatarrek irekitzen dutenean jakin dezaten 2026an ospatu zela historia arrakastatsu bat. Zorionak Domusa-Teknik! —



José Félix

MONDRAGONeko Eraikuntza Dibisioa



ETXEBIZITZAREN ARAZOAREN GAINEKO OHARRAK

Gaur egun etxebizitzaren afera, hiritarren ardura nagusi bilakatu da.

Arazoa kokatzen saiatzeko, derrigorrezkoa da zenbait ezaugarri nabarmentzea:

- Obra berriko etxebizitzak sustatu ahal izateko beharrezkoa den plangintza-garapena duen lurzoru falta.
- Eskaintza baino askoz handiagoa den eskaera gorantz doa, eta urgentziazko maila hartu duen eskaera.
- Produktu bat, etxebizitza-eraikuntza, epe ertain edo luzeko maturazio-aldi (gauzatze-aldi) bat duena.
- Administrazio-tramitazio luze eta konplexuak.

Hori guztia eskubide konstituzional baten barruan kokatzen da —alderdi eta kolektibo jakin batzuek tematiz gogorarazten dutena—, Konstituzioaren 47. artikuluan jasotakoa: “Espainiar guztiek dute etxebizitza duin eta egoki bat gozatzeko eskubidea”.

Artikulu berak dio botere publikoak direla eskubide hori eraginkor egiteko arduradunak. Horren inguruan argi dirudi administrazioek etxebizitza-parke publiko bat lortu behar dutela, herritarren eskura alokairu-erregimenean jartzeko; azken puntu horretan, azkenean, eragile guztien arteko adostasuna dagoela dirudi.

Gaur arte ireki ez den edo ireki nahi izan ez den eztabaida parke

publiko horren tamainari eta esleipen-baldintzei dagokiena da, batez ere bertara sartzeko eta bertatik ateratzeko baldintzei dagokienez. Etxebizitza bezalako ondasun urri batean ezinbestekoa da sartzeko eta bertatik ateratzeko baldintzak arautzea.

Hainbat alternatiba

Etxebizitza merkatuan azkar jartzeko premia berak, lurzoruaren egoerak eta produktuaren maturazioak sartzeko bide posible guztiak aktibatzen behartzen dute:

- Lurzoruak kalifikatzea administrazio-prozesuak sinplifikatuz.
- Gai Publiko-Pribatuaren arteko lankidetzak, proiektu kopuru handiena martxan jartzeko bideratua, adibidez Etxebizitzaren Esparru Sozialerako Funtsa bezalako tresnekin.
- Administrazioak bigarren eskualdaketako etxebizitzak eskuratzea, tanteo edo erretraktu-eskubidea aplikatuz. Legedia horretara egokitzea.

- Udal-araudiak edo ordenantzak egokitzea, komertzio-lokaletan lurzoruaren erabilera-aldaketak berehala ahalbidetzeko, etxebizitza bihurtzeko.
- Etxebizitza handiak zatituz etxebizitza kopuru handiagoan eraldatzea erraztea, baita elkarlaneko etxebizitza eredu erabiliz ere (co-housing).

Era berean, eraikuntzako ekoizpen-prozesuen industrializazioa pendiz dagoen irakasgaia da, eta ahalegina egin behar da horretan, eraikuntza-epe laburtzea eta sektoreko lan-eskubide faltaren arazoa arintzea ahalbidetuko bailuke.

Erabilera-lagapeneko kooperatibak

Ikuspuntu kooperatibo batetik, aipamen berezia merezi du erabilera-lagapenaren formularen bidez etxebizitzak sustatzeko eredu kooperatiboaren formula bidez erabilera-eskubidea eskaintzea. Bazkide sustatzaile batzuek osatutako kooperatiba batek lurzorua esku-

“Eraikuntzako ekoizpen-prozesuen industrializazioa hankamotz dagoen ikasgaia da”

“Etxebizitzaren arazoak eskaintza handiagoa eskatzen du, arinago, kolaboratiboago eta berritzeko gaitasun handiagoarekin”

ratzen du erosketa-formularen bidez edo lur-azalera baten gaineko eskubidearen lagapen bidez denbora jakin baterako (lagapen-aldia gehienez ere 99 urtekoa da).

Kooperatibak etxebizitzak sustatu, kudeatu eta mantentzen ditu eraikinen bizitza osoan zehar. Bazkideek hasierako ekarpen bat egiten dute, etxebizitzaren erabilera-eskubidea eskuratzeko, eta hilero kuota bat ordaintzen dute kudeaketa-gastuei aurre egiteko; proiektua uzten dutenean, ekarpen hori berreskuratzen dute eta erabilera-eskubidea kooperatibista berri bati transferitzen zaio.

Modu honetan, etxebizitza ondasun espekulatiboa izateari uzten dio, behar bati erantzutera bideratutako zerbitzu bihurtzeko. Katalunian dagoeneko arrakastaz aplikatzen ari den formula bat da.

Neurri hauetako bakar batek ere ez du arazoa bere kabuz konponduko. Baina etxebizitzak, hain zuzen ere, horixe eskatzen du: eskaintza gehiago, arintasun handiagoa, lankidetzak gehiago eta berritzeko gaitasun handiagoa. —

GIZARTE EKONOMIA ASETT FOROAREN II. EDIZIOAN ELKARTUKO DA DONOSTIAN

Donostiako Kursaal Jauregiak ASETT Foroaren bigarren edizioa hartuko du azaroaren 11, 12 eta 13an. Bertan Gizarte Ekonomia erronka ekonomiko eta sozial handiei ematen ari den erantzunetan ikuspegia jarriko duen nazioarteko topaketa ospatuko da. Brasil izango da edizio honetako herrialde gonbidatua.



ASETTek hausnarketatik praktikara urrats bat eman nahi du, lehiakortasuna eta berrikuntza bezalako erronken aurrean ekonomia sozialak eskaintzen dituen erantzunak nabarmenduz, ezagutza eta esperientzia partekatutak proiektu eta aliantza berrietan eraldatzeko helburuarekin. Foroak Elkarlanerako eta Garapen Ekonomikorako Erakundea (OCDE) eta Nazio Batuen Local2030 Koalizioaren lankidetzak du.

Topaketak nazioarteko dimentsio nabarmena izango du. Brasilek hartuko du protagonismoa herrialde gonbidatu gisa, bere Gobernuak eta ekonomia sozial eta solidarioari lotutako erakunde ordezkariekin. Brasilgo ordezkaritzarekin batera, hainbat herrialdetako erakunde, enpresa eta ekonomia sozialeko erakunde ordezkariek igaroko dira Donostiatik.

MONDRAGONEk ere bertaratze nabarmena izango du programan. Partaideen artean daude Arturo Alvarado, Universidad Mondragón Mexikoko errektorea; Itsaso Erretolaza, Mundukideko zuzendaria; Adolfo Plaza, Laboral Kutxako presidentea; Alberto Merino, LKS Next-eko kontsultore seniorra; eta Iñigo Albizuri bera, MONDRAGONEko Nazioarteko Harreman Publikoen zuzendaria eta ASETTe-ko zuzendari nagusia. —

Informazio
gehiago



Interkooperazioaren bidez, **MONDRAGON People Mexiko** plataformak talentua erakartzeko eta hautatzeko prozesuak bateratu eta filialen enplegatzaile-posizionamendua indartu nahi du. **AMAIA ZUBIZARRETA**

MONDRAGON People Mexiko

Talentua erakartzeko estrategia partekatua

Amaia Zubizarreta

Mexikoko lan-merkatuak erronka berriak planteatzen dizkie enpresei talentua erakartzeko eta atxikitzeko. Testuinguru horretan sortu da *MONDRAGON People Mexiko*, MONDRAGONek Mexikon duen interkooperazio estrategikoaren barruan garatutako talentua erakartzeko plataforma partekatua.

Ekimenaren helburua da filialek sortzen dituzten lan-eskaintzak espazio bakar batean biltzea, MONDRAGONen enplegatzaile-marka indartzea eta hautaketa-eta kontratazio-prozesuak erraztea.

Behar partekatu batetik lankidetzak aukera batera

Proiektuaren abiapuntua 2025eko urrian egindako lehen MONDRAGON México Foroa izan zen. Bertan, filialek profil jakinak aurkitzeko zailtasunak eta esperientzia duten profesionalen eskasia identifikatu zituzten.

2026aren hasieran egindako azterketek egoera hori berretsi zuten, eta hobetu beharreko hainbat arlo ere zehaztu zituzten: hautaketa-prozesuen digitalizazioa, ATS tresnen erabilera eta enplegu-kanal digitalen garapena.

Talentuaren ibilbide osoa, estrategia partekatu baten bidez

MONDRAGON People Mexiko plataformak talentuaren ibilbide osoa hartzen du kontuan: MONDRAGONen ikusgarritasuna handitzea, enplegatzaile-proposamen erakargarri bat garatzea, lan-eskaintzak zabaltzea eta hautaketa- eta kontratazio-prozesuak hobetzea.

Horretarako, komunikazio-kanpainak, sare sozialak, kanal digitalak eta tresna partekatuak erabiliko ditugu. Helburua ez da soilik lan-eskaintzak argitaratzea, baizik eta talentua erakartzeko ekosistema bateratu bat eraikitzea, filial bakoitzaren beharrei erantzunez.

Lehen urratsak norabide partekatu baterantz

Gaur egun, Mexikon dauden hamabost filialetatik zortzik egin dute bat ekimenarekin. Lehen urratsa da, baina lankidetzarako oinarri bat erakusten du.

Norabidea argia da: talentuaren merkatuan lehiakortasuna indartzeko, lankidetzak estrategikoa eta enpresa bakoitzaren behar espezifikoak uztartzea. *MONDRAGON People Mexiko*-k bide hori esploratzeko lehen urratsa eskaintzen du.

MONDRAGON People México proiektuaren testuinguru globala hobeto ulertzeko, **Arturo Alvaradok, MONDRAGONen Mexikoko ordezkariak** azaldu ditu filialen talentu-premiak, Mexikoko lan-merkatuaren erronkak eta enpresek talentua erakartzeko eta atxikitze-ko duten gaitasuna indartzeko interkooperazioak eskaintzen dituen aukerak.



Zein dira gaur egun MONDRAGON Mexikoko filialen talentu-premia nagusiak? Zein profilek dituzte zailtasun handienak erakarpenari eta atxikipenari dagokienez?

Filialen artean egin dugun azken inkestaren arabera, profil operatiboek —hemen tekniko deitzen diegunek, lanbide-heziketakoak edo antzekoak— dituzte erakarpen-, prestakuntza- eta atxikipen-zailtasunik handienak Mexikoko merkatuan.

Kontuan hartu behar da Mexikok goranzko gutxieneko soldata duela eta langabezia-tasa % 5etik beherakoa dela; horrek talentuaren mugikortasun handia sortzen du, lan-eskaintzaren zein profesionalen eskaeraren hazkunde-testuinguru batean.

Nola deskribatuko zenuke gaur egun Mexikoko talentuaren eta enpleguaren ekosistema? Zein erronka jartzen dizkie MONDRAGONen filialei?

Ekosistema oso lehiakorrean gaude, eta argi transmititu behar dugu zergatik garen enplegatzaile erakargarria eta nola egiten dugun lan talentua erakarri eta atxikitzeko.

Belaunaldi berrien itxaropenak aldatu egin dira. Dagoneko ez da kontua lan-bizi osoan enpresa berean mantentzea, baizik eta esperientzia anitzak izatea, mugikortasun- eta garapen-aukerak izatea, eta lan-jarduerari xede nahiz zentzu bat aurkitzea.

Testuinguru honetan, uste dut, Mexikon kooperatibaren figura juridikoa ez dugun arren, gure DNAn dago pertsonen eta ingurumenaren zaintza, bai eta pertsonak erdigurean jartzen dituzten epe luzerako proiektuak garatzeko borondatean ere.

Zein itxaropen dituzue MONDRAGON People México proiektuari dagokionez? Nola lagun dezake interkooperazioak filialek talentua erakarri eta kudeatzeko duten gaitasuna sendotzen?

Proiektu hau Mexikoko MONDRAGONen enpresen premia esplizitu batetik jaiotzen da, eta, aldi berean, modu positiboan laguntzen die gure interkooperazio-helburu askori.

Alde batetik, MONDRAGON Mexikoko industria-testuinguruan enplegatzaile nabarmen gisa kokatzeko aukera ematen digu, langile kopuru adierazgarri bat izateaz gain, elementu komunak dituen enplegatzaile-marka bat eskaintzen duelako.

Bestetik, Euskadin gertatzen den moduan, *MONDRAGON People México* denborarekin gure filialentzako talentua kontratatatzeko hiru iturri nagusietako bat bihurtzea dugu helburu. Garen enpresa motarekin identifikatzen diren pertsonak erakarri nahi ditugu: enpresa gizatiarra, arduratsua eta epe luzerako ikuspegia duena.

Gure asmoa da *MONDRAGON People México* gure filialentzako ibilbide luzeko talentua erakartzeko iturri bihurtzea. MONDRAGONen parte hartzea beren balio eta praktikengatik erabaki duten pertsona horiek, ordainsari-eskema lehiakor batekin batera, hemen beren lan-ibilbidea garatzeko eta gure proiektuei laguntzeko arrazoiak aurki ditzatela. —

ARIZMENDIARRIETA GUNEA ZABALIK DA OTALORAN

Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren sustatzailearen heriotzatik 50 urte betetzen diren honetan, Arizmendiarietaren bizitza, pentsamendua eta gaurkotasun beteko legatua ezagutzeko aukera eskaintzen du Otoran prestatu den espazio berriak.

MALEN ILLARRAMENDI

Arizmendiarietaren izena hartzen duen espazio berri honek, Markinan (Bizkaia) jaio zen apaizaren pentsamenduan sakontzen du, eta ikuspegi bat oso argiki azpimarratzen: duela 70 urte inguru gizarte kohesionatu bat erakitzeko hasitako proiektuaren oinarri utopiko haiek bizirik dirautela oraindik, garai hartako kezka eta erronka beretsuen inguruan baitabil oraindik gaurko gizartea ere: izan hezkuntza, izan kontziliazioa, emakumea eta lana, berrikuntza edo euskara. Eta nola ez, lankidetzaren indarra, bere legatuaren oinarri nagusia.

Ekainean inauguratu zen Jose Maria Arizmendiarietaren (Markina, 1915 – Arrasate, 1976) omenez sortutako gunea berria, Otoran (Aozaratza, Aretxabaleta). Aurkezpen ekitaldian, Arizmendiarieta familiaren

ordezkari izan den Jesus Mari Arizmendiarieta ilobaz gain, hainbat herri-erakunderen ordezkariak hartu zuten parte, hala nola, Eider Mendozak, Gipuzkoako Diputatu Nagusiak; Gari Iturbek, Aretxabaleta alkateak; Maider Morrased, Arrasateko alkateak; eta Iratxe Lasak, Markina-Xemeingo alkateak; MONDRAGONen izenean ere Pello Rodriguez presidentea, eta Leire Mugerza, MONDRAGONen Kongresuaren presidentea bertaratu ziren. Konfekoopen ordezkari Rosa Lavin presidentea etorri zen, Mikel Larrea zuzendari nagusiarekin eta Kooperatiben Kontseiluko Patxi Olabarria ere gerturatu ziren, beste hainbat gonbidaturen artean.

**Aurkezpen
ekitaldiko
bideo-
laburpena**





Arizmendiarieta gertutik

Espazio berriak hainbat atal ditu, Arizmendiarietaren figura modu integralean ulertzeko diseinatuak. Bertan jasotzen dira omenduaren bizitzako datu esanguratsuak eta haren ibilbide oparoko mugarri nagusiak: 1915ean Markinan jaio eta 1976an zendu arte, pentsalari praktiko eta ikuspegi handiko pertsona gisa nabarmendu zen, eta, hezkuntza, lana eta elkartasuna ardatz hartuta, gizarte-eraldaketa bultzatu zuen. Bere ibilbidean, Arrasatera iritsi eta gazteekin egindako lana, Eskola Profesionalaren sorrera edo lehen kooperatiben sustapena gisako gertakari gogoangarriak ere ikus daitezke.

Halaber, bere pentsamenduaren oinarriak ere jasotzen ditu guneak: gizarte-kohesioa, hezkuntza, finantza etikoak, berrikuntza, formazio duala, eta emakumea eta lana bezalako kontzeptuak, guztiak ere elkartasun praktikoan eta aukera-berdintasunean oinarrituak. Arizmendiarietak defendatzen zuenaren arabera, gizarte justuago bat erakitze bidea lankidetzan eta ezagutzaren sozializazioan zegoen, eta ideia horiek gaur egun ere indarrean jarraitzen dute.

Bisitak eta edukiak

Bestalde, espazioak berak José María Arizmendiarietari buruz orain arte egindako ikus-entzuzko laburren bilduma bat jasotzen du. Horrez gain, beira-arasa batek jatorrizko hainbat objektu pertsonal eta bere lana islatzen duten dokumentuak erakusten ditu, bere bizitzaren zuzeneko testigantza osatuz. Azkenik, espazio honek Arizmendiarietaren pentsamenduari buruz urteetan zehar argitaratutako liburuak ere bisitarien eskura jartzen ditu, interesa duten pertsonen horretan sakontzeko aukera izan dezaten.

Arizmendiarieta Guneak bisita guztiak MONDRAGON Korporazioko Zabalkunde taldeak kudeatuko ditu, eta bertaratu ahal izateko beharrezkoa da alde aurretik hitzordua eskatzea. Oraingoz, kooperatibetatik datozen eskaerei emango zaie lehentasuna, eta gainerako bisitariek hileroko bisita gidatuak aprobetxatu ahal izango dituzte Arizmendiarieta Gunea ezagutzeko. —

Bisita gaitzazu!!





JASANGARRITASUNERAKO HEZKUNTZA: EZAGUTZA ETA KONPETENTZIA BERRIAK

ISO 14001 ziurtagiriaren inguruko ikastaroa.

Hezkuntza, bere jatorritik, MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboaren oinarrizko zutabeetako bat izan da; pertsonak, enpresak eta gizartea eraldatzea ahalbidetu duen motorra. **IBON ANTERO**

Gaur egun, jasangarritasunaren erronkek ezagutza eta gaitasun berriak eskuratzea eskatzen dute: gizartearen, bezeroen eta merkatuen eskakizunei erantzuteko, teknologia eta negozio-aukera berriak garatzeko, araudi berrietara egokitzeko eta baita kooperatibetan dugun pertsonen aniztasun gero eta zabalagoa kudeatzeko ere. 2026. urtean zehar, hainbat ekimen bideratu dira ezagutza hori indartzera, kooperatibetan etorkizuneko erronkei erantzuteko gaitasunak garatu ditzagun.

ESG prestakuntza-programa

Jasangarritasunari buruzko ezagutza orokorra (ESG) eta partekatua eskaintzea helburu duen programa garatu da: zergatik den garrantzitsua jasangarritasuna, nola txertatu negozio-estrategian, zer eskatzen duten araudiek eta merkatuek, eta nola lotu gure balio-proposamenari, erakunde guztiak ulertuko duen hizkuntza komun batekin. Era berean, gero eta bezero gehiagok eskatzen dituzten Ecovadis eta antzeko ratingetan hobetzeko formazioa ere garatu da. Zuzendaritzei, kontseilu errektoreei edo sail ezberdinetako arduradunei zuzendutako programa da (modulu ezberdinak dituen: salmentak, finantzak, produktua, erosketak eta jasangarritasuna). 2026an zehar, guztira, 17 kooperatibatako 255 pertsonak hartu dute parte ekimen mota hauetan.

Ingurumen eta deskarbonizazio arloko prestakuntza-programa

Ingurumenaren eta deskarbonizazioaren arloko ezagutza eta gaitasun teknikoak indartzeko prestakuntza-ekimen ugari garatu dira azken urteetan. Aurten, zehazki, ingurumen-araudi berriak eta merkatuaren eskakizun berriak landu dira; adibidez, PPWR ontzien eta ontzi-hondakinen araudia, ISO 14001 ziurtagiriaren eguneraketa, Teknologia Garbien Euskal Zerrendak eskaintzen dituen onurak edota produktuaren bizi-zikloaren analisia. Prestakuntza horiek ingurumenaren eta jasangarritasunaren arduradunei ez ezik, ekoizpen-, kalitate-, produktu-, erosketa-, I+G- eta bestelako arloetako profesionaleri ere zuzendu zaizkie, ingurumen-erronkak zeharkako ikuspegitik lantzeko eta ezagutza erakunde osoan zabaltzeko. 2026an zehar, guztira, 38 kooperatibatako 139 pertsonak hartu dute parte ekimen mota hauetan.

Erosketa jasangarrietarako prestakuntza-programa

Erosketa-departamenduak, Ategiko Hazi proiektuaren bidez, azken urteetan trebakuntza jarraitua jasotzen ari dira. Helburua hau da: erosketa-taldeak hornitzaileen hautaketan ESG irizpideak nola txertatu aztertzea, eta



Formazioa Ausolanen.

jasangarritasun-hornitzaileen ebaluazioan eta kudeaketan aurrera egitea, erregulazio- eta merkatu-arriskuei aurrea hartuz. 24 kooperatibatako erosketa-arduradunei, teknikariei eta, kasu batzuetan, hornitzaileei ere zuzendutako formazioak dira, eta gai anitzak lantzen dituzte: produktu edo materialaren karbono-aztarna, hornitzaileen karbono-aztarna eta ESG ebaluazioa, CBAM (Karbono-muga doitzeko araudia), logistika, lehengaiak...

Genero-berdintasunerako prestakuntza-programa

Genero-berdintasuneko praktika-komunitatearen bidez, hainbat prestakuntza-ekintza garatu dira askotariko gaietan: kultura, erantzunkidetasuna, komunikazio inklusiboa, ordainsari-erregistroa, LGTBI plana, sexu-jazarpenaren eta sexuagatiko jazarpenaren kudeaketa, genero-indarkeriaren biktimei laguntza eta babesa, joera inkontzienteak (hautaketa-, ebaluazio- eta promozio-prozesuetan), lanpostuak baloratzeko metodologia... Pertsona-sailetako zuzendari, ardura-dun eta teknikariei zuzendutako ekintzak dira, baita berdintasun-batzordeetako pertsonen ere. 2026an zehar, guztira, 23 kooperatibatako 251 pertsonak hartu dute parte ekimen mota hauetan.

Aniztasun eta inklusiorako prestakuntza-programa

Gizarte-kohesioa eta berdintasun soziala bultzatzeko, pobrezia, bazterkeriaren eta aldaketa demografikoaren erronkei batera heltzen dieten lan-ildo berriak

martxan jarri dira azken bi urteotan. Bate-tik, laneratzeko ibilbide integratuak; gaitasun tekniko eta profesional egokituak, zeharkako konpetentzien nahiz konpetentzia digitalen garapena, eta akonpainamendu psikosoziala eskaintzen dutenak. 9 kooperatibak eta 74 pertsonak parte hartu dute 2026an eginiko formazio-ekintzetan. Bestetik, eskola-porrotaren prebentzioa; zaurgarritasun-egoeran dauden 60 ikasle baino gehiagoren hizkuntza-gaitasunak eta oinarri akademikoak indartzeko ekimena martxan jarri da Arrasateko Udalarekin batera. Ekimen horretara batu dira boluntarioak, euskaltegiak, zenbait hezkuntza-zentro eta Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea. Azken horrek hartu du proiektua koordinatzeko eta komunitateko eragileak mobilizatzeko ardura.

Euskara: urteetan mantendu diren programak

Euskarari buruz ari garenean, ez gara prestakuntza berri bati buruz ari. Bi hamarkadatik gora dituzten Euskara Planak ditugu kooperatiba askotan, eta askotariko ekimenak jarri dira martxan urte guzti hauetan. Euskadin, enpresen % 1ek dauka euskara-plana; MONDRAGONen, berriz, % 66k. Hori dela eta, nabarmen hazi da euskararen erabilera langileen artean, euskararen normalizazioan aurrerapauso handiak eman dira eta, horretaz gain, giro soziala hobetzeko eta talde-identitatea sendotzeko tresna baliotsuak izan dira. Gure nortasunaren adierazle den euskara garai berrietara egokitzeko erronka berriak ditugu, ordea: mapa demografikoaren aldaketa, hizkuntza-teknologietan aurrerapausoak... Belaunaldi berriak harrotasunetik edo emozioetatik hurbildu behar ditugu euskaraz ikasi eta lan egiteko prozesu luzera.

Etorkizunari begira

Jasangarritasunean pausoak emango baditugu, pertsonetan oinarritu beharko dira. Azpiegiturak, teknologia eta finantzaketa kritikoak badira ere, ez dira nahikoak bere horretan. Epe luzerako eraginkortasuna pertsona prestatuen, erakunde irekien eta tokiko ezagutza-ekosistema aurreratuei ematen zaion bultzadaren arabera izango da. Hori izan da MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboaren ezaugarrietako bat, eta hala izango da etorkizunera begira ere. —



Kolonbiako azken hauteskundeak eta haien ondorioak

Jose Luis Lejardi, Mundukideko ordezkaria Kolonbian.

Joan den abuztuaren 7an, inflexio-puntu politikoa bizi izan zen Kolonbian. 250.000 boto baino gutxiagoko aldea izan zen hauteskunde batzuen ondoren, Abelardo de la Espriellak hartu zuen presidentetza, Itun Historikoko (Pacto Histórico) Iván Cepeda menderatu ondoren. Gertaera hau Amerikako eskuineko gobernu populistetarako trantsizioaren kapitulu berriena da, batez ere izaera presidentzialistako gobernuetan, seguruenik populismo horiek hobekien sustraitzen diren tokian.

Kolonbiako aldaketa sinbolikoa da. Nahiz eta lortutako mugarrak handiak izan, hala nola inflazioa erdira murriztea, pobrezia leuntzea eta gutxieneko soldata bikoiztea; nekazaritza arloan milioi bat hektarea baino gehiago formalizatzea, adinekoentzako pentsio-estaldura hirukoiztea eta lurralde nazionalaren % 42 —Amazonia barne— meatzaritzaren eta petrolioaren aurka babestea, Petrok eta Cepedak, Itun Historikoaren (Pacto Histórico) lider gisa, ez zuten lortu beren oinarriak nahikoa mobilizatzea hauteskundetan.

Agintari berria karguaz jabetu eta hilabete eta erdi geroago, erakunde-kontrastea ezin bortitzagoa da. Tximista moduko 200 dekreturekin, administrazioak aurreko bermeak desmuntatzeari ekin dio. Horrek % 90ean

murriztu zituen talde indigena, afro-ondorengo eta nekazarietako baliabideak, kultura eta hezkuntza programak geldiarazi zituen, eta Santurbán bezalako paramoen babesa bertan behera uzten hasi zen.

Esku sendoaren erretorikak berriro piztu zuen tentsioa gatazka armatuan. Aurretik irekitako bake-mahaiak bertan behera uzteko eta Bakearentzako Jurisdikzio Bereziko (JEP) sistema mugatzeko iragarkiak, presio militarren gehitzearekin batera, konfinamenduak eta behartutako desplazamenduak nabarmen igo zituzten borrokak eragin zituen. Iraganean ere, politika horrek porrot egin zuen orain talde armatuek 28.000 kide baino gehiago sakabanatuta dituzten herrialde batean, 500 udalerrri baino gehiagotan eta bere 32 departamenduetatik 30etan. Bide horretan, herritarrak dira,

batez ere nekazaritza-eremuetan, bi su edo gehiagoren artean hitzez hitz bizi direnak. Nazioarteko eremuan, biraketa osoa da: Israelekin lerrokatzea, enbaxada Jerusalemera eramatea eta Hegoafrikak Nazioarteko Justizia Auzitegian genozidioagatik jarritako salaketari babesa kentzea.

Meatzaritza eta fracking-a babes-teko bere proposamenean, talde etnikoen alde aurreko kontsulta-eskubidea berrikustea proposatzen du, eta horrek ingurumen-arrisku handiak ekarriko ditu paramo eta erreserbetan. 2027rako 635 bilioi pesoko aurrekontua proposatzen du (547 bilioi 2026an), ondarearen gaineko zergak kenduz, inbertsioak murriztuz eta funtzionamendu-gastua zein zorra handituz; hori guztia abuztuko lurrikararen ondoriozko berreraikuntza egiteke dagoen bitartean. Pribatizazioak gerta daitezkeela ohartarazi da bere kanpainako estrategak Ecopetrolen gailurrean izendatzeagatik, oposizioaren aurka presio politiko eta juridikoak hazten diren bitartean eta ikasleen protesten aurreko polizia-protokoloak aldatzea proposatzen den bitartean.

Mundukide Fundazioa Latinoamerikan ari da lanean une hauetan Brasil, Ekuadorren eta Kolonbian, garapen sozioekonomikoko prozesuetan lan eginez mugimendu eta plataforma sozial nagusiekin, hala nola Brasilgo Lurrik Gabeko Mugimenduarekin (Movimiento Sin Tierra) edo Kolonbiako Lanbidezko Birziklatzaileekin (Recicladores de Oficio) nahiz Pastos Emakume Indigenekin.

Kolonbiako epe labur honetan, talde hauek gobernu-aldaketaren ziurgabetasun eta beldurretik gizarte-lorpenetan atzerapauso-aldia bizi izatearen ziurtasunera igarotzen ari dira, erresistentzia-estrategia bat beren gain hartuz; estrategiak, ziur aski, desobedientzia zibil baketsuko eta ez-lankidetzako ekintzak iragartzen ditu.

Aurreko aldietan gertatu zen bezala, gobernu populista hauek eskuin tradizionalarekin zein kapitalarekin sortzen dituzten barne-kontraesanak eta, batez ere, gizarte-mobilizazioa izango dira etorkizuneko aldaketetarako aukerak irekiko dituztenak. Hala ere, testuinguru honek aldagai berriak biltzen ditu, hala nola Es-

Keiko Fujimoriren garaipenarekin Perun eta De la Espriellarena Kolonbian, Latinoamerikako mapa ia kolore bakarreko bloke bat da, Claudia Sheinbaum Mexikon eta Lula Brasilen salbu; azken hau aste gutxi barru Jair Bolsonaroen seme den Flavioren hurrengo erasoaldiaren zain dagoela.

tatu Batuen esku-hartze militarra edo Nazioarteko Lan-kidetzaren hondamendia, lehen talde haiei laguntza eman ziezaiokeena.

Egoera honekin, posible bada, oraindik garrantzitsuagoa da Mundukideren ekintzari eustea. Gure prozesuak berrikustea dagokigu gure jarduerak mantentzen direla bermatzeko, aldi berean lan egiten dugun pertsona guztien segurtasuna bermatuz eta gure garapen sozioekonomikoko prozesuetan erresistentzako bide berriak bilatuz.

Erresistentzia horretan, balio handia hartzen du euskal gizarte osoaren ekintzak, baina batez ere lan kooperatiboaren mundukoak, gure ekintza-eremuan oso ezaguna denak eta bere printzipioetako bat Nazioarteko Elkartasuna duenak. Printzipioak gure gida dira, baina abstraktuak ez izateko, etengabe elikatu behar ditugu ekintza zehatzen bidez. Hurrengo urteetan hori egin ala ez egiteak zehaztuko du, ziur aski, gure nortasuna eta, agian, gure bilakaera bera. —

Jose Luis Lejardi, Mundukideko zuzendari Itsaso Erretolatzairen; eta Ana Ramos, Mundukidek Mozambiken duen kidearen alboan, Arantzazun erakundeak egin berri duen jardunali estrategikoetan.




 AUTO GUTXIAGO

KALE GEHIAGO

NATURA HURBILAGO

PERTSONAK ERDIGUNEAN

HORI DA PLAZABIZIREN ABIAPUNTUA

PLAZABIZI

Mugikortasuna birpentsatuz, komunitatea eraikitzen

Ezkerretik eskuinera: Josu Urkiola (MGEP), Agurtzane Loidi (Gizabidea Fundazioa) eta Amaia Andueza (MGEP).

Debagoienean mugikortasunaz hitz egitea ez da soilik autoez edo autobusez hitz egitea. Espazio publikoaz, osasunaz, harremanez eta bizi-kalitateaz ere ari gara. Ideia horretatik sortu da Plazabizi, Debagoiena 2030 estrategiaren barruan, Gizabidea Fundazioak, Mondragon Unibertsitateak, Arizmendi Ikastolak eta Olandixoko kooperatibek sustatutako ekimena. Helburua argia da: auzo eta herriak bizigarriagoak, seguruagoak, inklusiboagoak eta jasangarriagoak izatea. **MALEN ILLARRAMENDI**

Plazabizik mugikortasuna ikuspegi zabal batetik ulertzen du. Oinez ibiltzea, bizikleta erabiltzea edo garraio publikoa sustatzea bezain garrantzitsua da espazio publikoak pertsonentzat berreskuratzea, naturarekin lotura sendotzea eta herritarren arteko harremanak indartzea. Ez da azpiegitura proiektu bat; herritarrekin eta erakundeekin elkarlanean eraikitzen den eraldaketa-prozesua da.

Zergatik Arimazubi?

Plazabizik Arrasateko Arimazubi inguruan jarri du fokua, eta ez kasualitatez. Egunero 3.000 pertsona inguruk egiten dituzte bertara joan-etorriak: Mondragon Unibertsitatara, inguru-

ko kooperatibetara, kirol instalazioetara edo ikaste-txeetara. Mugikortasun intentsitate handiko eremua da, baina baita aukera handiak eskaintzen dituen laborategi urbanoa ere.

Helburua ez da auzo osoa goitik behera eraldatzea, baizik eta irtenbide berriak probatzea, ikastea eta etorkizuneko erabakiak datuetan oinarrituta hartzea. Horregatik, administrazio publikoak, enpresak, hezkuntza-zentroak, gizarte-eragileak eta herritarrak elkarrekin eta elkarlanetik sustatu dute arazo konplexu honi erantzun eraginkor bat emateko.

Gaur egun autoaren erabilera ez dela faktore ekonomikoaren ondorio, baizik eta erosotasunaren eta denboraren ondorio.

Datuek begi-bistan uzten dute...

Arimazubiko mugikortasunaren erradiografia

Plazabiziren barruan egindako lehen azterlan teknikoak Arimazubi inguruko mugikortasuna aztertu du. Azterlana ez da simulazio teoriko bat izan. Arimazubiko ekosistemako erakundeetako benetako mugikortasuna aztertu da, **Mondragon Goi Eskola Politeknikoko ikasle eta langileen, Laboral Kutxako, LagunAroko, Osarteneko eta Ikerlaneko** datuak oinarri hartuta. Guztira, **2.762 pertsonak** erantzun diete inkestei [%65eko parte-hartzea], eta horrek argazki fidagarria eskaintzen du Arimazubi inguruko mugikortasun-ohiturei buruz.

Lehen ondorioa argia da: **auto pribatua da nagusi**. Baina ez da aukerarik merkeena edo jasagarriena delako; erabiltzaileek garraio publikoan aurkitzen dituzten oztopoengatik baizik.

Arazo nagusia: denbora

Azterketak erakutsi du autobusez egindako joan-etorriek, kostu ekonomikoari eta ingurumen inpaktuari dagokionez, abantaila nabariak dituztela. Era berean, argi ikusi da batez beste bidaia hauek **autoz baino %50 luzeagoak** direla. Horri ordutegi desegokiak, konexio falta edo geltokitik lantokiraino egin beharreko azken zatia gehitzen zaizkio.

Bestalde, aztertutako **66 autobus-aukeretatik 36 bakarrik** egokitzen dira benetako sarrera eta irteera ordutegietara; alegia, eskaintzaren **%54,5ek** baino ez du gaur egungo beharrei erantzuten. Datu horrek azaltzen du erabiltzaile askok auto pribatua aukeratzen jarraitzea, honek eskaintzen duen erosotasunagatik.

Eta hala ere, autoa da gehiengoaren hautua. Denboran galtzen duenak, ordea, beste bi alderditan irabazten du.

- Autoz ibiltzea autobusez baino **%812 garestiagoa** da urtean, batez beste.
- Auto pribatuak autobusak baino **sei aldiz CO₂ gehiago** isurtzen du bidaia bakoitzeko.

Horrek erakusten du gaur egun autoaren erabilera ez dela faktore ekonomikoaren ondorio, baizik eta erosotasunaren eta denboraren ondorio.

Orain, proposamenak

Diagnostikotik ekintzara igarotzea da Plazabiziren hurrengo urratsa.

Azterketaren ondorioz, **45 proposamen zehatz** helarazi zaizkio Gipuzkoako Foru Aldundiaren Mugikortasun Sailari. Horien artean daude autobusen bidaia-denbora laburtzea, ordutegiak erabiltzaileen beharretara egokitzea, geltokien kokapena hobetzea, azken miliako loturak indartzea eta autobus zuzen berriak aztertzea.

Era berean, erakundeei ere neurriak proposatu zaizkie: sarrera-irteera ordutegi malguagoak, auto partekatua sustatzea, telelana indartzea edo mugikortasun jasagarria saritzeko pizgarriak ezartzea.

Laborategi bat etorkizunerako

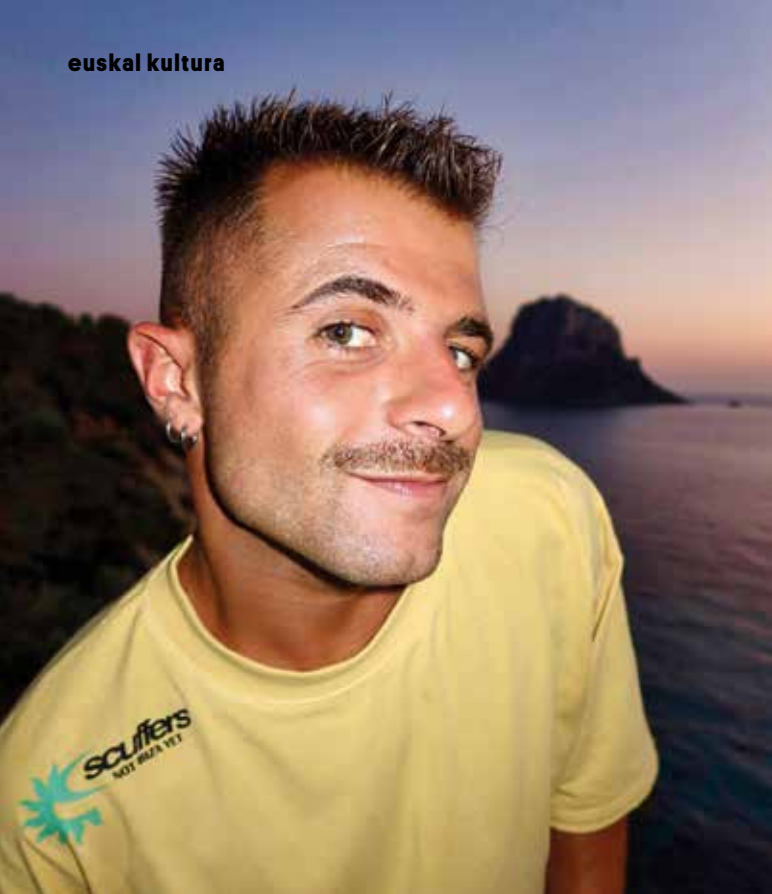
Plazabizik ez ditu erantzun guztiak ematen. Galderak egiten ditu, datuak biltzen ditu eta irtenbideak probatzen ditu. Arimazubi laborategi bihurtu da, baina helburua askoz zabalagoa da: hemen ikasitakoa Debagoieneko beste eremu batzuetara eramatea.

Azken batean, mugikortasuna ez baita soilik puntu batetik bestera joatea. Herriak nola bizi nahi ditugun erabakitzea ere bada. —



Plazabizi zenbakitan Arimazubi [Arrasate]

- **3.000 eguneroko joan-etorri** inguru lanera eta unibertsitatera.
- **2.762 inkesta** [%65eko parte-hartzea].
- **5 erakunde**: Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Laboral Kutxa, LagunAro, Osarten eta Ikerlan.
- **66 autobus-konexio** aztertuta; **%54,5** bakarrik egokitzen dira ordutegietara.
- **Autobusa, autoa baino %812 merkeagoa urtean**: kotxez 4.366€ eta autobusez 538€.
- **6 aldiz CO₂ gutxiago** isurtzen du autobusak pertsonako.
- **45 proposamen** mugikortasuna hobetzeko.



Iban Garcia eduki sortzaile eta komunikatzaile ezagunenetako bat da. Azkoitian jaioa, oso gaztetatik hasi zen YouTube bideoak sortzen, eta zaletasun hark pixkanaka bere lanbide bihurtzeko bidea egin zuen. Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean Ikus-entzunezko Komunikazioko Gradua ikasi zuen, Aretxabaletan.

MALEN ILLARRAMENDI

Iban Garcia EDUKI SORTZAILE ETA KOMUNIKATZAILEA

“Nire lan-denboraren ehuneko ehuna edukia sortzeari eskaintzen diot. Ez da gauetik goizera iritsi zaidan zerbait: hamaika urte nituenetik ereiten joan naizen lanaren fruitua da”

E ITBn hainbat urtez lan egin ondoren, Madrilerabiatu zen Estatuko telebista kate ezagunetan lan egitera.

MONDRAGONekin duen lotura ez da unibertsitate garaia mugatzen. Aitak MONDRAGONeko kooperatiba batean dihardu lanean duela urte askotatik, eta arrebak urte asko eman ditu Eroskin lanean. Horrenbestez, kooperatibismoaren mundua gertutik ezagutu du betidanik.

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean ikasi zenuen Ikus-entzunezko Komunikazioa. Zer oroitzapen dituzu Aretxabale-tako garai hartatik?

Oso oroitzapen politak ditut. Txikitatik argi nuen nire bokazioa ikus-entzunezkoen munduan zegoela, eta unibertsitatera iristean ez nuen zalantzarik izan zer ikasi nahi nuen.

Karrerako lehen urtetik hasi nintzen lanean, eta Mondragon Unibertsitatearen eredu praktikoak asko lagundu zidan ikasketak eta lana uztartzen. Gainera, oso giro ona genuen ikaskideen artean. Campus txikia izateak gertutasuna eta konfiantzazko giroa sortzen zuten, eta oso esperientzia polita izan zen.

MONDRAGON ere gertutik ezagutu duzu etxean. Zer lekutan egon da kooperatibismoa zure bizitzan?

Kooperatibismoak oso balio garrantzitsuak ditu: besteenganako errespetua eta norberaren interesetatik harago helburu kolektiboari begiratzea.

Etxean jaso dudak ikasgaietako bat da elkarlanean arituta askoz urrunago iritsi gaitezkeela. Nire lana kanpotik oso indibiduala dela badirudi ere, nire edukia- ren atzean talde-lan handia dago. Zentzu horretan, nire eguneroko lanak ere badu kooperatibismoaren balioekin lotura.

EITBn hasi eta gero Madri- lera egin zenuen jauzia. Zer eman dizu telebistak gaur egun sare sozialetan egiten duzun lanean?

Hamaika urterekin hasi nintzen YouTube bideoak sortzen, oraindik sareetako edukien mundua gaur egun bezain profesionalizatuta ez zegoenean. Nire sareetako ibilbideak eta ikasketek profil berezi bat eman zidaten, eta horrek EITBren interesa piztu zuen.

Betidanik izan nuen Euskal Telebistan lan egiteko ametsa, eta gaztetatik bete ahal izatea oso berezia izan zen. Telebistan emandako urteek aukera eman zidaten unibertsitatean ikasitakoa benetako lan-munduan aplikatzeko.

Gaur egun, gainera, telebistak eta sare sozialek gero eta harreman estuagoa dute. Bi munduek elkar elikatzen dute, eta telebista ere sareek ekarritako aldaketara egokitzen ari da.

Noiz konturatu zinen edukiak sortzea zaletasun bat izatetik benetako lanbide bihurtu zela?

Lehen kolaborazioak egiten hasi nintzenean ikusi nuen nire zaletasuna lanbide bihurtu zitekeela, baina benetako jauzia duela hiru edo lau urte eman nuen.

Ordura arte telebistan lan egiten nuen, baina gero eta marka gehiago hasi ziren nirekin harremanetan jartzen. Momentu batean balantza egin nuen, eta ikusi nuen sare sozialetan gehiago gozatzen nuela eta horretatik bizitzeko aukera nuela. Horregatik erabaki nuen sareen aldeko apustua egitea.

Gaur egun nire lan-denboraren ehuneko ehuna edukia sortzeari eskaintzen diot. Ez da gauetik goizera iritsi zaidan zerbaite: hamaika urte nituenetik ereiten joan naizen lanaren fruitua da.

Nola bizi duzu hain pertsona ezaguna izatea?

Nire kasuan prozesua oso progresiboa izan da. Lehenengo nire herrian hasi nintzen ezagun egiten, gero Euskal Herrian eta, pixkanaka, kanpoan ere bai. Horrek lasaitasunez asimilatzeke aukera eman dit.

Baina beti dut presente jarraitzaile kopuru baten atzean pertsonak daudela. Jende askorengana iristen zarenean erantzukizunez jokatu behar duzu. Horregatik jartzen diot arreta handia egiten eta esaten dudanari.

Kalean jarraitzaileek gelditzen nautenean, gainera, oso positiboa iruditzen zait. Pantailaren beste aldean dauden pertsonen aurpegia jartzeko aukera ematen dit. Norbaitek nire edukiek eguna alaitu diotela esaten didanean, hori da sortzen jarraitzeko motibazio handiena.

“Betri dut presente jarraitzaile kopuru baten atzean pertsonak daudela. Jende askorengana iristen zarenean erantzukizunez jokatu behar duzu. Horregatik jartzen diot arreta handia egiten eta esaten dudanari”

Publizitatea asko aldatu da azken urteetan. Zergatik egiten dute gero eta marka gehiagok eduki sortzaileekin lan, eta nola aukeratzen dituzu zuk lankidetzak?

Markentzat sare sozialen abantaila bat da hartzailea oso ondo ezagutzeko aukera ematen dutela. Gure edukien estatistikak oso zehatzak dira, eta horrek kanpainak hobeto neurtzeko eta zuzentzeko aukera ematen die.

Gainera, jarraitzen duzun pertsona batek marka bati buruz hitz egiten duenean, mezua hurbilagoa eta sinesgarriagoa izan daiteke markesina batean ikusten dugun publikitatea baino. Baina sinesgarritasun hori zaindu egin behar da.

Nik marka askori esaten diet ezetz, ez naizelako haien balioekin identifikatzen edo nire egunerokoan erabiltzen ez ditudalako. Nire publikoarekin sortutako konfiantza ezin dut arriskuan jarri. Publizitatzen dudana horretan benetan sinetsi behar dut.

Sare sozialen mundua etengabe aldatzen ari da. Nola mantentzen zara egunean?

Ia hamar urte daramatzat sare sozialetan, eta denbora horretan guztian edukia kontsumitzeko modua erabat aldatu da. Ni hasi nintzenean YouTube zen nagusi, eta gaur egun TikTok eta Instagramek protagonismo handia dute.

Eduki sortzailea izateaz gain, eduki kontsumitzailea ere banaiz, eta horrek joerak identifikatzen laguntzen dit. Hala ere, niretzat garrantzitsua da oreka aurkitzea: publikoari interesatzen zaiona kontuan hartu behar da, baina nik neuk ere eroso sentitu behar dut sortzen dudana edukiarekin.

Batzuetan badakit bideo batek ez duela arrakasta handirik izango, baina sortzeko gogoia badaukat, argitaratu egiten dut.

Zer aholku emango zenieke komunikazioaren edo eduki digitalen munduan hasi nahi duten gazteei?

Komunikazioaren mundua etengabe aldatzen ari da, eta horretara egokitzeke prest egon behar da. Baina, batez ere, ilusioz eta gogoz egiteko esango nieke.

Edukia mimoz eta erantzukizunez sortu behar da, sare sozialak oso tresna indartsuak direlako. Eta, batez ere, benetan gustatzen zaielako egin dezatela: sortzeko, gozatzeke eta entretenitzeko gogoz. —



June Anduaga, Amaia Antero eta Iñaki Gonzalez, Arizmendi Ikastola.

“Euskalduntasunaren proiektuak hizkuntza, kultura eta nortasuna uztartzen ditu modu integralean”

Ikastolen Hezkuntza Marko Orokorrean zehaztuta dagoen Pertsona Ereduaren *Euskalduna* bereizgarria gure hezkuntza-komunitatean zein herrietan garatzeko iparra da Euskalduntasunaren proiektua. Ipar hori ez da gurea bakarrik, Euskal Herri osoko ikastola guztiekin partekatzen dugun xedea baizik. Euskalduntasunaren Proiektua, beraz, Hizkuntza, Kultura eta Nortasuna uztartzen dituen proiektu integrala da. **GORKA ETXABE**

Hizkuntzaren ezagutza eta erabilera sustatzea ez dira nahikoa ikasleak euskaldun oso bilakatzeko. Euskalduntasun proiektuak paradigma berri bati erantzuten dio?

Bai, Hizkuntza Proiektutik Euskalduntasunaren Proiektura igarotzea derrigorrezkoa ikusi dugu. Jauzi honen bidez, ikuspegia zabaldu dugu: ez dugu soilik ikasleak hizkuntzaz jabetzea bilatzen, baizik eta ikasle horiek euskal komunitatean txertatzea, euskal kulturaren heztea eta nortasun euskaldun inklusiboa eraikitzea. Azken finean, gizarte eragileekin batera herrietako dinamikak sustatuz, gure ikasleen hizkuntza-sozializazioa eta kultur transmisioa era aktiboan bermatu nahi ditugu.

Ze eremu hartzen ditu proiektu berriak?

Hizkuntza Proiektuak irakatsi zigun gizarte-erabilera lortzeko ezinbestekoa dela esku-hartzea eremu ezberdinetan antolatzea, bakoitzak berebiziko garran-

tzia duelako hizkuntzaren eta kulturaren garapenean. Horregatik, Euskalduntasunaren Proiektuak hiru esku-hartze eremu nagusi hartzen ditu barne, bakoitza bere zergatia eta pisuarekin: Eremu Formala (Gela barruko dinamikak —akademikoak—), hizkuntzen tratatara bateratua eta euskal kulturaren curriculum eta euskal nortasun inklusibo baten inguruko lanketa biltzen ditu. Eremu hau ezinbestekoa da hizkuntza akademikoa bermatzeko eta ezagutza egituratzeko.

Eremu Ez-Formala: Ikasleen harreman ez hain formalak ematen diren gunek (patioa, jantokia, pasilloak) eta eskolaz kanpoko ekintzak hartzen ditu barne; hemen atxikimendua, erosotasuna eta ahozko elkarrekintza lantzen dira. Esparru hau erabakigarria da ikasleek euskara *bizi* dezaten eta ez soilik *ikasi*. Eremu Instituzionala: Ikastolaren barne zein kanpo komunikazioa, hizkuntza politika, familiengatiko harrera eta tokiko eragileekiko lankidetzaren egituratzen ditu. Eremu hau

beharrezkoa da proiektuari koherentzia eta babes soziala emateko. Hau landuko ez bagenu, ikastola uharte bat bihurtuko litzateke; irakasleek gelan egiten duten esfortzuak ez luke jarraipenik izango gurasoen jarreretan edo herriko kultur eskaintzan, eta proiektu osoak sinesgarritasuna galduko luke.

Zergatik uste duzue dela beharrezkoa?

Ikasleari hizkuntza akademikoa irakastea ez delako nahikoa. Murgiltze-eredu integral bat behar dugu, hizkuntza-sozializazioa eta hizkuntza-kulturaren transmisioa bermatuko dituen. Euskara ez da ikasgai bat; mundua ulertzeko eta elkarrekin bizitzeko ardatza da. Gainera, egungo jatorri- eta kultura-aniztasunari modu barnehartzailean erantzuteko tresna ezinbestekoa da, euskara gizarte-kohesiorako elementu bihurtuz. Baina, batez ere, beharrezkoa da ikuspegi aldaketa bat eman behar dugulako. Orain arte uste genuen gure indargunea ezagutzen zegoela eta ahulgunea erabileran, baina datuek erakusten dute euskaraz eroso moldatzen diren hiztunen ehunekoa oso txikia dela (nagusitasunezko hiztunak %7 inguru besterik ez dira). Euskaldun askok erdaraz errazago egiten dute, eta hala ere, sekulako ahalegina egiten dute euskara erabiltzeko; atxikimendu eta motibazio hori da gure benetako indargunea. Euskalduntasunaren Proiektu honekin inertzia hori irauli nahi dugu: ez dugu soilik euskara dakien jendea garatzen lagundu nahi, euskaraz eroso eta nagusitasunez arituko diren ikasleak hezi nahi ditugu. D eredua ez da aski gazteek sozializazioan erdarara jotzen badute.

Zergatik orain?

Aipatutako bidegurutze horretan gaudelako. Azken bi hamarkadetan euskararen bilakaerak geldotze-aroa bizi du, eta datuek argi erakusten digute ezin garela lo gelditu; irudimenez eta ausardiaz jokatu behar dugu, euskara erdigunean jartzen ez badugu gizartearen egungo inertzia atzerapausotara eramanez. Beste aldetik, ikastola gisa barne-prozesu baten une gakoan gaudelako. Une honetan Arizmendi Ikastolaren Euskalduntasunaren Proiektua definitzen dihardugu, hurrengo hamar urteei begira irudikatu beharreko estrategia eta plana finkatzeko. Gure ikastolan 40 hizkuntza baino gehiago ditugu. Horrek esan nahi du beste errealitate soziolinguistikoen baten aurrean gaudela eta hori kudeatzeko beste modu batzuk topatu behar direla. Testuinguru soziolinguistikoaren urgentziak eta gure hezkuntza-proiektuaren heldutasunak bat egin dute, beraz, pauso hau orain eta indarrez emateko.

“Euskara ez da ikasgai bat; mundua ulertzeko eta elkarrekin bizitzeko ardatza da”

Bakarrik edo elkarlanean eramaten ari zarete aurre-ra proiektu hau?

Ez gaude bakarrik, inondik inora. Ikastolen Elkartek sekulako lana egin du historikoki eta egiten jarraitzen du Hizkuntza Proiektuaren inguruan. Aitzindariak izan ziren *Euskaraz Bizi* edo *Eleanitz* proiektuekin, zeintzuk gure egungo markoaren oinarri izan diren. Era berean, Proiektua hasieratik pentsatuta dago herrietako eragileekin eta familiekin batera garatzeko. Euskalduntasuna ezin da modu isolatu landu; horregatik, eremu oso bat dugu ikastolaz kanpoko harremanei begira, eremu instituzionala. Bertan aurreikusten da, esaterako, tokiko kultur eragileekin, udalekin eta elkarrekin aliantza estrategikoak finkatzea. Ibilbide honetan, gainera, erakunde garrantzitsuekin gabiltza eskutik. Euskaltzaindia eta Mondragon Unibertsitateko HUHEZI ezinbesteko bidelagun ditugu Euskal kultur-hezkuntzarako proiektua garatzeko prozesuan; elkarlan horrek metodologia eta oinarri sakon eta sendoak bermatzen dizkigu.

Ze alor landuko dira lan-eremu bakoitzean?

Hiru alor nagusi finkatu ditugu: Euskal hiztun osoa eta eleaniztuna: Euskarazko gaitasuna, ahozotasuna eta erabilera erosoarako baliabideak lantzea, hizkuntza guztien ikaskuntza koordinatuaren bidez. Euskal kulturaren errotua, sortzaile eta eragile: Euskal kultura eduki akademiko soiletik harago eramatea, ikasleak kultur bizipen esanguratsuetan murgilduz (jaiak, sortuntza proiektuak) eta kulturaren eragile aktibo bihurtuz. Nortasun euskaldun inklusiboa: Ikastolako aniztasun linguistikoa aberastasun gisa kudeatzea, jatorrizko hizkuntzak balioetsiz eta euskara elkarbizitza horren kohesio-ardatz bihurtuz. Hizkuntza gutxitu bateko hiztun batek bere buruari egin beharko lizkioken galderak egingo dituenak: Zer da euskalduna izatea?

Euskalduntasunaren Proiektuan Ikastolaz kanpoko eragileek zer egin dezakete/dezakegu?

Eragileek kontzientzia hartu behar dute. Betetzen duten rola kontzientzia hartzea ezinbestekoa da. Eskolaz kanpoko ekintzetan (kirolean, musikan, tailerretan...) euskara eta euskal kulturaren presentzia (kantua, jolasak, erreferenteak) bermatzea da urrats garrantzitsu bat. Gainera, etorri berriak diren familiak herriko sarean integratzeko *familia bidelagunak* dinamiketan parte hartu dezakete. Azken finean, ikastolaz kanpoko eragileek ikastolan lantzen den euskalduntasun horri errealitate soziala, arnaguneak eta plaza eskaintzen dizkiote gizartearen. —

“Gauzak lehenesten ikasi dut urte honetan”

Markel Perez aretxabaletarra Mondragon Unibertsitateko Ingeniaritza Mekatronikoko 4. mailako ikaslea da. 2023 urtean **Kaparrak** taldea sortu zenetik uztartzen ditu ikasketak eta musika, taldean gitarra jotzen duelarik.

Nondik datorkizu musikarekiko zaletasuna? Txikitatik izan duzu ala beranduago piztu zitzaizun?

Zaletasuna betidanik izan dudala esango nuke. 6-7 urterekin solfeoan apuntatu nintzen, eta handik urtera gitarra jotzen hasi nintzen Aretxabaletako Leizarra Musika Eskolan.

Kontaiguzu zure taldeari buruz: zer estilo jotzen duzue, nola sortu zen taldea osatzeko aukera eta zein da zure rola bertan?

Rumba estiloa da jotzen duguna. Estilo horren barruan baditugu puruagoak edo komertzialagoak diren abestiak, baita *rumerizatutako* euskal abestien bertsioak ere. **Kaparrak** kuadrillako lagun batzuek izandako ideia zoro batetik jaio zen; izan ere, askok *Los Delincuentes* taldea entzun izan dugu, eta, hasiera batean, haien bertsioak jotzeko asmoarekin sortu genuen. Gaur egun ere jarraitzen dugu talde horren abesti gutxi batzuk jotzen.

Hasieran ni nintzen instrumentu bat jotzen zekien bakarra, baina denbora gutxian kuadrillako kide batzuek kaxa flamenkoaren runba-erritmoa eta baxua jotzen ikasi zuten, eta, gutxika-gutxika, bertsioak prestatzen hasi ginen.

Nire rolari dagokionez, gitarra jotzeaz gain, batzuetan abestu ere egingen dut.

Argazkia: Beñat Abasolo





Argazkia: Beñat Abasolo

Mondragon Unibertsitatean ikasten duzu. Nola uztartzen dituzu ingeniari-tza, entseguak eta kontzertuak?

Bereziki azken ikasturte honetan ez da batere erraza izan guztia aurrera eramatea: unibertsitateko 3. maila nahiko exigjentea izan da eta gainera, DUAL ibilbidea aukeratu dut.

Gainera, aurreko diskoa ateratzeak ere lan handia eskatu du: konposatu, estudioan grabatu, entseatu, asteburuetako kontzertuak... Ahal den heinean gauza guztiak uztartzen saiatu naiz, baina egia da ezin izan diodala gauza bakoitzari nahi izan dudako esfortzu eta denbora guztia eskaini. Gauzak lehenesten ikasi dut urte honetan.

Zer da musikaren mundutik gehien harritu zaituena?

Batez ere buruan daukazun ideia abesti bihurtu arteko prozesu guztia oso berezia iruditu zaidala esango nuke. Horretaz gain, noski, atsegingarria da abestiak hainbeste pertsonengana iristea eta kontzertuetan jendeak kanta horiek abestea.

Egunerokoan Mondragon Unibertsitatean ikasten duzu. Zer errutina jarraitzen dituzu karrera, entseguak eta kontzertuak uztartzeko?

Normalean, Unibertsitatean ikasi beharrekoaren arabera moldatzen dut errutina. Egia da aurreko akademikoki lasaia nabilela, baina aurreko ikasturtean eskolak nituen egunetan arratsaldean liburutegian gelditzen nintzen.

Entseguak arratsaldeko azken orduan egiten ditugu, taldekide gehienok ikasketak, lana edo bestelako egin-beharrak ditugulako. Beraz, entseguak berandu samar direnez, arratsaldeko lehen zatia ikasteko erabiltzen dut eta bigarrena entseatzeko; horrela uztartzen ditut musika eta ikasketak.

Eta klaseetatik nahiz musikatik deskonektatu behar duzunean, zer beste plan egitea gustatzen zaizu zure ocion?

Batik bat kirola egitea gustatzen zait: kiroldegira edo lagunekin mendira joatea zein korrika egitea. Azken urteetan, futbola utzi eta gero, mendi-lasterketak ere egin izan ditut.

Oraindik ezagutzen ez zaituztenentzat eta gaur bertan zuek entzuten hasi nahi duenarentzat, pertsonalki, zein kanta gomendatuko zeniguke?

Nik uste abesti gustagarriena edo osoena *Galtzaile* dela. Dena den, pertsonalki uste dut, azkenengo diskoan ateradun *Piribiri* abestiak ere baduela berea. —

Denbora-pasak

Letra zopa¹

MONDRAGONeko Ezagutza Dibisioan integratuta-ko bost kooperatiben izenak.

Gurutzegrama²

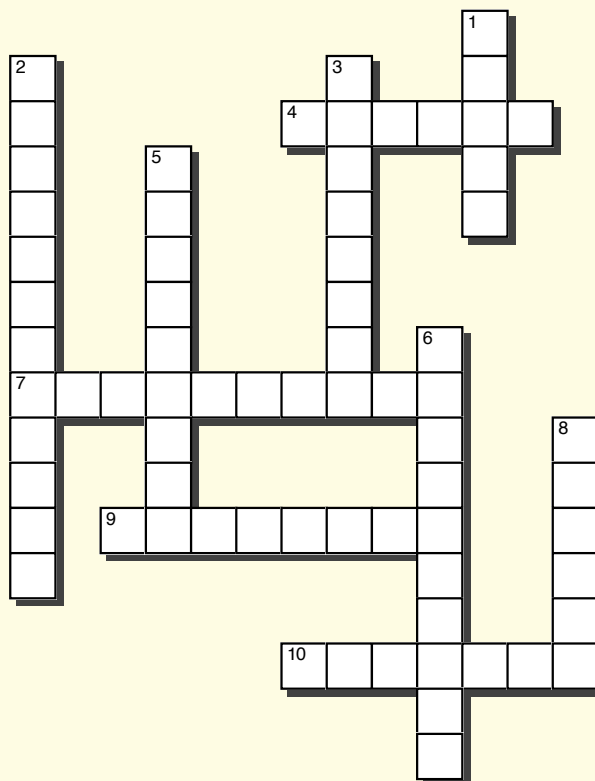
HORIZONTALAK

4. - - - - - Automotive, berriki Borjan (Zaragoza) bere jarduera hasi duen enpresa.
7. Euskara ingurune digitaletan bermatzea helburu duen elkarte.
9. MONDRAGON - - - - - Foundry Awards sariaren lehen edizioan 100.000 euro banatu ditu.
10. Eroskiko Artezkaritza Kontseiluko presidente berriaren abizena.

BERTIKALAK

1. Dagoeneko 25 urte bete dituen erosketa-ataria.
2. Bere 50. urteurrena ospatu duen Errezilgo kooperatiba.
3. 55 urte bete dituen Berriatuko kooperatiba.
5. Datorren urriaren 18an GKE honen *Lasterketa Solidarioa* jokatu da.
6. - - - - - .i+Med-ek eta MONDRAGONek bultzatutako proiektu berriaren izena.
8. Mondragon Unibertsitatean Ingeniaritza ikasten ari den Real Sociadadeko jokalaria abizena.

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



1. Letra zopa | IKERLAN | LORTEK | LEARTIKER | HUHEZI
2. Gurutzegrama | ARIZMENDI | IBERLAN | LEARTIKER | HUHEZI
HORIZONTALAK 4. LIEBER | 7. EUSKOPORA | 9. VENTURES | 10. LEGARRA
BERTIKALAK 1. ATEGI | 2. DOMUSA TEKNIK | 3. CIKAUTXO | 5. MUNDUKIDE | 6. NANOSPÄARM | 8. BEITIA

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Ibis Styles Zumaia-Zestoa hotelean bi laguntza-ko egonaldia zozketatuko dugu jeroglifkoa asmatzen dutenen artean.

Eskaneatu ezazu behean duzun QR kodea eta behin tulankide.com webgunean sartuta bertako galdetegia bete.



Hieroglifoa

Ingeniaritza, instalakuntza eta ingurumen zerbitzuak eskaintzen dituen kooperatibaren izena, euskaraz. Zazmudion du bulego zentrala.



ZOZKETA | SORTEO

TERNUA 

**Eskuratu
TERNUA
produktu-
sorta**

**Consigue
el pack de
productos
TERNUA**



**MOCHILA
RED BAY 25**



**BOTELLA AILIK
THERM 750ML**



**BASTÓN
ANAIK / x2**



**CUBRECUELLO
LORAN**



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

**Parte hartu
Participa**

TULankide.com

MONDRAGON



GIZATASUNA
LANETAN

Finantza
Industria
Bazkaria
Eragilea