

MAITE LEGARRA
EROSKIREN ERREKTORE
KONTSEILUAREN PRESIDENTE BERRIA

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

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.

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.

El cooperativismo se aprende

Nadie nace sabiendo ser cooperativista. Ni basta con incorporarse como persona socia o participar en una Asamblea para que la cultura cooperativa se transmita de manera automática. El cooperativismo también se aprende. Y, sobre todo, se aprende poniéndolo en práctica en el día a día.

Esta idea adquiere especial importancia en un momento de profundas transformaciones. El relevo generacional, los nuevos modelos de liderazgo, la inteligencia artificial o las crecientes exigencias competitivas están modificando la realidad de nuestras cooperativas. Cambian los negocios, cambian las personas y cambia la sociedad. Y en ese tránsito, si cabe ahora más acelerado, necesitamos preguntarnos cómo mantene-
mos viva nuestra manera particular de entender la empresa, de entender la intercooperación y de entender la transformación social para la cual fue concebida nuestra Experiencia Cooperativa.

Porque una cooperativa es un proyecto empresarial que tiene que competir, innovar y asegurar su futuro. Es también una comunidad de personas propietarias y protagonistas de ese proyecto y parte de una comunidad social más amplia de la que formamos parte. Ambas dimensiones, empresarial y social, forman parte de una misma realidad y ambas necesitan cultivarse.

Formarse en cooperativismo tampoco consiste únicamente en conocer nuestra historia, nuestros principios o nuestras reglas de funcionamiento. Significa aprender a pensar cooperativamente. Significa detenernos, compartir y volver a hacernos preguntas: qué significa hoy ser socio o socia, cómo ejercemos nuestra responsabilidad, cómo participamos o qué tipo de liderazgo necesitamos. Y esta reflexión resulta especialmente importante para quienes tienen responsabilidades de dirección y gobierno.

Tenemos un importante legado recibido de quienes nos precedieron. Y la mejor manera de gestionarlo es entenderlo, actualizarlo y hacerlo útil para afrontar los desafíos de nuestro tiempo. Ahí reside el valor es-

tratégico de la formación cooperativa: no solo en enseñar de dónde venimos, sino en ayudarnos a entender qué significa ser cooperativista hoy y qué queremos construir juntos para el futuro. —

El futuro de MONDRAGON dependerá también de nuestra capacidad para seguir formando personas comprometidas, responsables y conscientes de lo que significa ser parte activa de un proyecto cooperativo.



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

ARGITARATZAILA **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: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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



■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Iker Arrastia, MAPSA

TU Lankide se adentra en el día a día de un director financiero.

32

ELKARRIZKETA

Nagore Osa, MUko Ikerlaria, Robotika kognitiboan urratsak ematen

"Humanoideetan aplikatzen dugu gure ikerketa".

40

ENTREVISTA

Begoña Echaburu, MIK

Talento cooperativo: Cuando el valor individual se pone al servicio del proyecto común.

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"

OPINIÓN

15 Igor Ortega
ENPRESAN EGOTEKO
MODU KOOPERATIBOA

31 Rafa Pol
DE SANTINIKETAN A
MONDRAGON

37 Marta Areizaga
HAZIKOOP UP! IMPULSA
UNA NUEVA GENERACIÓN
DE STARTUPS COOPERATIVAS

58 Ainara Udaondo
EREITEAN BIDELAGUN

60 José Félix
NOTAS SOBRE EL PROBLEMA
DE LA VIVIENDA



32



40



16

■ EMPRESA

34

REPORTAJE

Lieder Automotive

Nueva fábrica en Borja [Zaragoza], un proyecto compartido entre la china Duoli Technology y Fagor Ederlan.

38

EUSKARALAN

Euskorpora: euskararen etorkizun digitala

A Aren garaian, korpus digitala indartzeko asmoz.

48

SALUD LABORAL

Setiembre: el mes del autocuidado

¿Qué nos falta y qué nos sobra para cuidar nuestro bienestar?

■ PLANETA

30

KLIK!

ORBEA fundazioa, martxan

Mugikortasuna, ongizatea eta erantzukizun soziala izango ditu hizpide.

66

GJH

Jasangarritasunerako hezkuntza

Egin beharreko bidea, ezagutza eta konpetentzia berriak ezagutzeko.

68

MUNDUKIDE

Mundukide, Colombia

Etapas de reflexión para la acción cooperativa de Mundukide tras las elecciones.

70

ERREPORTAJEA

Plazabizi

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

■ KOOP

14

iCLIC!

Ibis styles: nuevo hotel made by MONDRAGON Hospitality

Enea, Laboral Kutxa, Erreka y Gerodan han participado en este proyecto.

16

iCLIC!

NanoSPharm, de la mano de MONDRAGON y I+Med

El nuevo proyecto desarrolla recubrimientos poliméricos en forma de hidrogel aplicables a prótesis.

46

ENTREVISTA

Manuel Leiva

"Se puede competir sin renunciar a los valores. MONDRAGON es una prueba de ello".

56

ERREPORTAJEA

Bexen Cardio, Madril kardio-babestu du

2.200 desfibriladore jarri ditu hirian dabilzan 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 | Ciberseguridad cuántica

IKERLAN, en colaboración con la empresa Quside, está trabajando en la aplicación de la tecnología cuántica a la ciberseguridad. Esta solución refuerza la seguridad de sectores críticos como la banca, la energía, el transporte, las telecomunicaciones y la industria conectada, y contribuye a preparar los sistemas criptográficos para los desafíos de la era cuántica.



Sareteknika | Mantenimiento inteligente

Sareteknika está desarrollando el proyecto Multi AI Agents, destinado a optimizar las tareas de mantenimiento de las pequeñas y medianas empresas industriales. Los agentes especializados de inteligencia artificial analizan información, predicen incidencias y ayudan en la toma de decisiones, haciendo que el mantenimiento remoto sea más eficiente y rápido.



Laboral Kutxa | IA y computación cuántica en las finanzas

Laboral Kutxa ha convertido la inteligencia artificial en uno de los principales ejes de su transformación digital. Además, con el apoyo de Ikerlan y MONDRAGON, está estudiando aplicaciones de la computación cuántica en la optimización de carteras de inversión y en el negocio asegurador. Al mismo tiempo, tiene en marcha más de un centenar de iniciativas para reforzar la ciberseguridad, la gobernanza de los datos y los servicios inteligentes de atención al cliente.



Orbik Cybersecurity | Hacia una industria más segura

Orbik Cybersecurity ha desarrollado uno de los primeros laboratorios virtuales automatizados del mundo para realizar ensayos de ciberseguridad de productos industriales. Esta plataforma ayuda a adaptar los productos a las nuevas normativas europeas y ofrece a los fabricantes la posibilidad de incorporar la ciberseguridad desde la fase de diseño. Al mismo tiempo, ha firmado una alianza estratégica de cuatro años con Mondragon Unibertsitatea para impulsar la investigación, la formación de talento y la transferencia de conocimiento.



LORTEK | Tecnologías cuánticas al servicio de la industria

Lortek está trabajando en el desarrollo de tecnologías cuánticas aplicadas a la seguridad. Sus investigaciones tienen como objetivo mejorar la comunicación segura y la protección de datos, ofreciendo a la industria de fabricación avanzada nuevas herramientas para afrontar los retos tecnológicos del futuro.



LKS Next | IA para reforzar el trabajo de las personas

En LKS Next han desarrollado un nuevo modelo de automatización de pruebas de software mediante inteligencia artificial. El sistema agiliza las tareas mecánicas y repetitivas, pero deja la decisión final y la garantía de calidad en manos de los profesionales. El objetivo no es sustituir a las personas, sino reforzar sus capacidades.



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 POSENCIA 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**

Legarrrak 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 eraikitzeko 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”

UN NUEVO HOTEL MADE IN MONDRAGON HOSPITALITY

Abierto desde el 23 de junio, el nuevo hotel ha contado con la financiación de Laboral Kutxa, el interiorismo de Gerodan, las puertas de Erreka y el mobiliario de Enea.

Impulsado por Bidebitarte Hoteles y el grupo francés Accor, el Hotel Ibis Styles Zumaia-Zestoa abrió sus puertas el 23 de junio. El establecimiento hotelero cuenta con 77 habitaciones, salas de reuniones con capacidad para cien personas, gimnasio, espacios para los más pequeños y un restaurante denominado *Jentilak* con una oferta gastronómica de primerísimo nivel.

Nada más llegar, un Jentil creado por la Casa de Creación Artística Sagarminaga de Bilbao da la bienvenida al recién llegado. Es el primer 'gran' detalle de la mitología vasca con la que se topará el visitante; el enorme y forzado personaje de la memoria colectiva vasca. El verde del paisaje, las rocas en forma de enormes lámparas lanzadas al cielo por el Jentil, el gris de la roca del flysch de Zumaia, el azul del mar o los detalles de las ovejas tienen una presencia importante en el hotel, "un storytelling singular, basado en la mitología vasca que pretende sorprender y agradar al usuario del hotel", asegura Itziar Calderón, directora del hotel.

El nuevo establecimiento, cerquita de las cuevas de Ekain y del flysch de la costa vasca, junto a la salida y entrada de la A8 en el barrio de Arroa (Zestoa) está estratégicamente ubicado, y también cuenta con un enorme parking que dispone de estaciones de carga para vehículos eléctricos.



Proyecto coral de MONDRAGON Hospitality

El singular interiorismo ha estado liderado por Gerodan, y cuenta además con la participación de otras empresas de la Corporación como Erreka, que ha suministrado e instalado las puertas automáticas; Enea, que ha suministrado parte del mobiliario; y Laboral Kutxa, que ha participado en la financiación del hotel. "MONDRAGON Hospitality ha estado presente en el proyecto hotelero desde el interiorismo desarrollado por Gerodan en la que la mitología vasca, el paisaje, la geografía y la cultura están muy presentes, hasta la financiación del mismo", asegura Santi Pérez Caballero, director general de Gerodan. —

Igor Ortega
Lanki 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 enpresek bazuten nor hautatu erabakitze ahalmena; orain, aldiz, gazteek dute aukera zabala baita 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 nahiarri erantzuteko, eta, halaber, 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, bizimodu 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. Aditza 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**

Este titular con traza de fórmula científica resume el trabajo que han venido desarrollando durante los últimos años estas dos organizaciones. De un lado, MONDRAGON, que busca nuevas oportunidades de negocio en sectores de futuro, apoyada en este caso en Erreka Medical; y, del otro, i+Med, una *cooperativa de científicos* —así se autodenominan— alavesa fundada hace 13 años y que trabaja en el ámbito farmasanitario. Cuenta con más de 50 productos en el mercado, como soluciones inyectables, gotas oftálmicas, formulaciones orales o productos tópicos [que se aplican directamente sobre una zona del cuerpo, como cremas o geles], destinados a especialidades como traumatología, estética u oftalmología.

JAVIER MARCOS

Ambas organizaciones han unido fuerzas para poner en marcha un nuevo proyecto denominado NanoSPharm. Con las letras N, S y P en mayúsculas. N de nano (miniatura), S de Surface (superficie o recubrimiento) y P de Pharm, en alusión al ámbito farmasanitario. Y nace, tal y como explicó Manu Muñoz, CEO de la cooperativa, “para desarrollar, industrializar y llevar al mercado una nueva generación de recubrimientos poliméricos aplicables a diferentes áreas terapéuticas”, como la odontología (implantes) o la traumatología (prótesis diversas).

Un proyecto con mucho *sex appeal*

Es un proyecto con mucho *sex appeal*. Por varias razones. La primera, el *auzolan*, el sello cooperativo del proyecto. La segunda, porque incorpora una tecnología innovadora en el ámbito de los recubrimientos. Y la tercera, porque nace con vocación industrial y compromiso con el territorio.

Es verdad que en este mundo globalizado resulta difícil hacerse un hueco en el mercado, y más aún en sectores tecnológicos dominados por empresas gigantes y con enormes capacidades. Pero hay que hacer apuestas. Y NanoSPharm es una aventura compartida a la que se están dedicando tiempo, recursos económicos –de momento se han comprometido 8 millones de euros– y el saber hacer de muchas personas, científicas y emprendedoras. “Un proyecto ilusionante, ambicioso, con raíces cooperativas, vocación de permanencia y arraigo, en el que se suman las capacidades de primerísimo nivel en el ámbito Salud del equipo de I+Med con las capacidades industriales y de presencia global de MONDRAGON” señala Manu Ayerdi.

La meta es llegar al mercado en 2030. Crucemos los dedos, confiemos en que logre todas las certificaciones necesarias y en que la fórmula **MONDRAGON + (i+Med) = NanoSPharm** dé resultados. Resultados en forma de negocio competitivo, actividad industrial y empleo.

El equipo del proyecto. De izquierda a derecha, Koldo Orrantia (MONDRAGON Ventures), Imanol Olaskoaga (I+Med), Arkaitz Etxezarreta (Erreka Medical), Pello Rodríguez, Manu Muñoz, Manu Ayerdi (MONDRAGON), Raul Pérez (I+Med) y Edith Baños (I+Med).



NanoSPharm: un proyecto con sello cooperativo, incorpora una tecnología innovadora y nace con vocación industrial y compromiso con el territorio.

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 factory, with rows of car chassis on assembly lines and bright overhead lights creating a bokeh effect.

Iker Arrastia, director financiero en Mapsa

VOLVER A RODAR

¿Cómo se pilota financieramente una cooperativa industrial en medio de la tormenta perfecta del sector del automóvil? Iker Arrastia, director financiero de Mapsa, dejó atrás dos décadas en una gran multinacional para asumir el reto de asegurar la viabilidad de la planta navarra. En este reportaje, nos abre las puertas de su día a día para reivindicar el valor estratégico del dato, derribar los mitos de una profesión a menudo tachada de fría y demostrar que, en el modelo MONDRAGON, los números solo cuadran si se gestionan pisando la fábrica y poniendo a las personas socias en el centro.

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

En los últimos años, Mapsa S. Coop. ha navegado a través de la *tormenta perfecta*: inflación, crisis de suministros y un agresivo *dumping* por parte de las empresas chinas de automoción. En este escenario, Iker Arrastia Busto (48 años) decidió dejar atrás su zona de confort. Tras dos décadas forjando su carrera en PwC y su paso por el Grupo OSGA, en 2023 asumió el inmenso reto de liderar el departamento financiero en este momento de cambio. Hoy, con los primeros resultados positivos del primer semestre de 2026 ya sobre la mesa, nos adentramos en el día a día de la Dirección Financiera.

Para Arrastia, una persona que lidera las finanzas en la actualidad no puede vivir aislada en su despacho gestionando únicamente un libro mayor. Entender las dinámicas productivas de la planta de producción es innegociable, ya que comprende que el resultado real no nace en un apunte contable, sino que se genera en la nave, en cada llanta de aluminio producida. Esta conexión con la fábrica fue vital a finales de 2024, cuando tuvieron que afrontarse serias dificultades. Salvar la situación exigió valentía, compromiso de todos los socios y trabajadores, y una hoja de ruta estricta: ampararse en la protección arancelaria europea, negociar subidas de precios con la clientela, acometer una profunda reorganización industrial y estructurar un plan de negocio que guiase los siguientes pasos.

Derribando los mitos de la profesión

El salto de una sociedad mercantil tradicional al mundo cooperativo cambia radicalmente el horizonte. En Map-

sa, el objetivo no es maximizar el beneficio para una parte accionista que mira únicamente el trimestre, sino garantizar la capacidad de seguir existiendo y sostener el empleo de una comunidad que lleva décadas en la planta. Esta filosofía exige a quienes forman su equipo habilidades innegociables: los datos deben ser una verdad absoluta, debe existir honestidad total para comunicar las malas noticias a tiempo, y es imperativa una curiosidad industrial para entender el origen de cada cifra. Todo ello envuelto en un “fuerte sentido cooperativo, ya que se maneja información muy sensible sobre personas que son, simultáneamente, compañeras de trabajo y socias propietarias”.

Esta misma peculiaridad cooperativa desmonta los grandes tópicos que han perseguido a quienes ejercen la dirección financiera. Frente a la idea de que se limitan a decir *no* por sistema, Arrastia defiende que su verdadera labor es ordenar prioridades: un *no* razonado y explicado hoy es lo que permite que otras iniciativas sí puedan financiarse mañana. Tampoco es cierto que vivan ancladas en el pasado; la gestión actual es una labor de anticipación de riesgos globales y liquidez futura. Y, por encima de todo, rechaza de plano el mito de la frialdad calculadora. Las decisiones económicas aquí afectan directamente a las personas socias de la casa, lo que obliga a tomar las medidas más difíciles desde la empatía y priorizando siempre el futuro de las instalaciones.

Detrás de cada límite presupuestario, de cada refinanciación peleada y de cada jornada buscando cuadrar la caja, el objetivo innegociable de Arrastia y su equipo siempre fue el mismo: proteger el empleo, asegurar el futuro de las personas socias y conseguir que, con más fuerza que nunca, la cooperativa vuelva a rodar.

El frontón como antídoto a la presión

El perfil financiero actual es, en definitiva, el de una figura aliada de negocio sometida a altas dosis de presión. Con las constantes negociaciones bancarias, Arrastia admite que muchas veces la fábrica “se va con él a casa”. Sin embargo, tiene muy clara su válvula de escape: la pelota vasca. Con el frontón en las venas desde su infancia, mantener el cuerpo activo reduce drásticamente en su mente la magnitud de los problemas, aunque actualmente esté a la espera de una operación de cadera y deba realizar un ejercicio más moderado. Este equilibrio se completa con el refugio innegociable de la familia y la cuadrilla. Como la experiencia le ha enseñado, casi ningún problema financiero mejora por intentar resolverlo a las once de la noche; tras un buen descanso, las negociaciones más complejas amanecen con soluciones mucho más claras al día siguiente. —



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 etengabe 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.

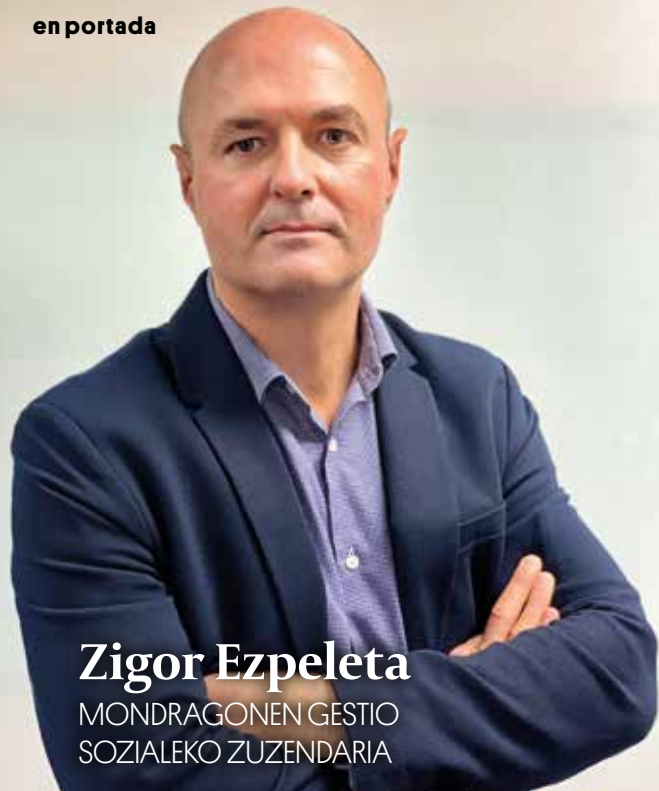
Horregatik, hezkuntza kooperatiboaren erronka ez da soilik belaunaldi berriei balioak transmititzea, baizik eta kooperatibaren baitan dauden pertsona guztiek beren bazkide-izaera, parte-hartzea, erantzukizuna eta proiektuarekiko konpromisoa etengabe berritze-ko espazioak izatea.

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 partekatze 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 partekatze momentuak garrantzitsuak dira, egunerokotik distantzia hartzeko, narratibak berritzeko eta zentzua lantzeko. Perspektiba hartzeraren 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 belaunaldiei 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 belaunaldiei kooperatiba hobea bat eraikitzeke 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. —

Como ha explicado Zigor Ezpeleta, la educación cooperativa debe responder a todo el recorrido de la persona, desde la acogida de nuevas personas socias hasta las responsabilidades de gobernanza y liderazgo. Cada rol plantea nuevas necesidades y preguntas, y la formación debe ofrecer recursos para darles respuesta. Los siguientes programas y experiencias muestran cómo se concreta este enfoque en la práctica: una propuesta de formación continua e integral que conecta las diferentes fases del recorrido cooperativo de la persona.

Formación integral continua: la trayectoria de las personas

La estrategia de educación cooperativa continua debe tomar como base la trayectoria cooperativa que pueden recorrer las personas socias: antes de ser cooperativistas, al convertirse en nuevas personas socias, al asumir responsabilidades en los órganos sociales, al desarrollar responsabilidades directivas, al asumir un papel de liderazgo, etc. Además, debe prever momentos para que toda la cooperativa reflexione conjuntamente y renueve el proyecto.

Por tanto, la clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona.



Joana Ibarretxe
Presidenta de Erreka

Etapas de incorporación como cooperativista

Llegar a la cooperativa no es solo incorporarse a un nuevo puesto de trabajo. La persona entra en un proyecto, una cultura y una forma de hacer determinadas. Por eso, los primeros años son especialmente importantes para conocer la identidad cooperativa y comprender el papel de cooperativista.

Para ello, existen varias propuestas complementarias que pueden integrarse en los planes de acogida: *Kooperatibara hurbiltzen*, un curso online de ocho horas

dirigido a quienes acaban de incorporarse a la cooperativa; una sesión presencial de un día en Otalora para nuevas personas socias; *Kooperatibismoan murgiltzen*, una formación de tres meses que combina sesiones online y presenciales; así como píldoras formativas específicas. Todos estos cursos son complementarios entre sí.

El objetivo es conocer las características básicas de la cooperativa, sus órganos y el papel de las personas socias, situando todo ello en un plan integral de acogida durante los tres primeros años.

Joana Ibarretxe, presidenta de Erreka, vincula la integración de las nuevas personas socias con el futuro de la cooperativa. En su opinión, hacerse cooperativista no es un mero trámite administrativo, sino un proceso para que las nuevas personas conozcan la historia, los valores, la gobernanza y el funcionamiento de la

“La clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona”

cooperativa, y desarrollen su compromiso con el proyecto. Por eso, en Erreka han dedicado el último año a revisar y reforzar el itinerario de incorporación como persona socia, con el fin de consolidar el camino para sentirse parte de la cooperativa más allá de la adaptación al puesto de trabajo.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”.

Procesos para todo el colectivo de personas socias

La educación cooperativa no es solo una cuestión de nuevas personas socias. Todas las personas socias necesitan revisar periódicamente el sentido y el proyecto de la cooperativa.

Para ello, se desarrollan procesos de formación y reflexión diseñados a medida para cada cooperativa. Además, para fomentar la participación de las personas participantes, las sesiones se organizan en grupos pequeños, mezclando miembros de diferentes áreas de trabajo y generaciones.

El objetivo es abordar los retos actuales y futuros de la cooperativa desde una mirada cooperativa, y crear espacios para construir y renovar el proyecto compartido con el conjunto de la masa social.

Amaia Salbide, presidenta del Consejo Rector de Copreci, sitúa la formación cooperativa dentro del proyecto cultural de la cooperativa. Copreci puso en marcha hace tres años un proyecto, enriqueciéndolo con las aportaciones recogidas en la encuesta cultural realizada a todas las personas, y se definieron cinco líneas de trabajo. Una de ellas es Sustraituz, cuyo objetivo es reforzar el origen y la identidad cooperativa de la cooperativa y volver a conectar con el significado de ser persona socia.

Para responder a esa necesidad crearon el proyecto



Amaia Salbide
Presidenta de Copreci

Sustraituz, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia y trabajar la participación y el consenso de las personas socias en torno al proyecto y al objetivo común definidos en Copreci. En palabras de Amaia, el proceso no consiste únicamente en mirar al pasado, sino también en reforzar la conexión con la proyección futura de la cooperativa:

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”.

Capacidades para la gobernanza cooperativa

Participar en la gobernanza de la cooperativa requiere una formación específica. Las funciones del Consejo Rector, el Consejo Social y la Comisión de Vigilancia son un ejemplo de ello.

En este ámbito existen dos grandes líneas formativas: la formación para nuevos miembros de los órganos y las formaciones dirigidas al órgano en su conjunto, que en algunos casos también se realizan reuniendo a diferentes órganos.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”



Andrés Mazkaran
Presidente de Soralue

Además, existen dos formaciones específicas para profundizar: por un lado, el curso de Especialista para miembros del Consejo Rector, orientado a conocer la dimensión empresarial de la cooperativa; y, por otro, el curso de Experto en Cooperativismo, centrado en el desarrollo de la dimensión cooperativa.

Andrés Mazkaran, presidente de Soralue, tiene claro que la formación de los miembros de los órganos sociales es imprescindible para desarrollar adecuadamente la gobernanza de la cooperativa. En Soralue, junto con la formación de Otalora, realizan sesiones formativas internas para trabajar el funcionamiento de los órganos, la estrategia de la cooperativa, los aspectos económicos y financieros y la gestión de personas. En su opinión, gracias a esta preparación, los miembros de los órganos pueden tomar decisiones con mejor criterio y realizar una mayor aportación a la cooperativa.

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”.

Liderazgo cooperativo

Las cooperativas no solo necesitan buenos profesionales; también necesitan líderes cooperativos. Las personas que asumen responsabilidades directivas, además de gestionar el negocio, lideran un proyecto socioempresarial.

Para ello existen varias propuestas: Formación Cooperativa para Ejecutivos, el programa IKASberri, dirigido a personas con potencial para asumir responsabilidades futuras en las cooperativas, y el Curso de Experto, para profundizar en la dimensión cooperativa y promover líderes cooperativos, entre otras.



Iñigo Iñurrategi
Responsable de Educación Cooperativa de MONDRAGON

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”

Iñigo Iñurrategi es el responsable de educación cooperativa de MONDRAGON y, desde su perspectiva, los líderes cooperativos no solo necesitan capacidad de gestión: también deben comprender los valores de la cooperativa, alinear las decisiones con ellos y tener capacidad para activar a las personas en torno al proyecto.

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”.

Según Iñurrategi, el contexto actual, cambiante y complejo, exige no solo capacidades técnicas, sino también habilidades para generar confianza, activar a las personas y promover la colaboración tanto en la cooperativa como en el conjunto de MONDRAGON. Por eso, la formación en liderazgo cooperativo tiene una importancia fundamental para transmitir la misión y la identidad de la cooperativa a las nuevas generaciones.

La formación en liderazgo busca, por tanto, profundizar en el conocimiento cooperativo y vincularlo con la actividad cotidiana. Lide Herrarte, directora de la Oficina del Sector Público de Laboral Kutxa, ha realizado el Título de Experto en Cooperativismo. En su opinión, sirve no solo para conocer las bases del cooperativismo, sino también para comprender su significado en la actividad diaria:

“Decidí realizar el Título de Experto en Cooperativismo para renovar y profundizar, desde la realidad actual, en las bases, los valores y las características diferenciales del cooperativismo. Esta formación también me resulta muy útil en mi trabajo diario, no solo para transmitir nuestros valores cooperativos a los clientes, sino también para comprender cómo se concretan en nuestra forma de actuar”.

En este sentido, Herrarte considera que “formarse en valores cooperativos es imprescindible. Refuerza nuestra identidad, fortalece el sentimiento de pertenencia y ayuda a mantener vivo el compromiso con el proyecto común”.



Lide Herrarte
Directora de la Oficina del
Sector Público de Laboral Kutxa

La formación en cifras

La estrategia de educación cooperativa continua debe alimentar todas las fases de la trayectoria de las personas socias, de forma integral y sistemática: acogida, reflexiones colectivas, funciones de gobernanza, responsabilidades de liderazgo... No son etapas aisladas, sino fases que puede recorrer la trayectoria cooperativa de las personas socias. El reto consiste en representar esta estrategia integral de formación continua e integrarla en la gestión de las cooperativas.

Ese recorrido ya está en marcha y también se refleja en las cifras: los datos muestran a cuántas personas han llegado los programas de formación de los últimos años, a qué colectivos han alcanzado y cuál ha sido su evolución. En la siguiente infografía se recoge la dimensión y la evolución del recorrido de la educación cooperativa [datos de 2025]. —

2025

Programa	Sesiones	Personas	Horas
Programas para los nuevos miembros de los órganos	18	265	331
Programas conjuntos de Consejo Rector y Comisión de Vigilancia	11	147	90
Programas para nuevos socios	20	290	150
Programas para socios	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 CandELA**rekin, 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

Economista y PMP*



DE SANTINIKETAN A MONDRAGON

Este verano pretendía adentrarme en la obra de Amartya Sen (Nobel economía 1998 y Princesa de Asturias 2021), un economista indio que ha analizado los problemas del desarrollo y la desigualdad, ligándolos a ideas filosóficas sobre la privación de libertad, justicia y oportunidades, concepciones con las que ha configurado su Teoría de las Capacidades.

Mi interés por Sen reside en que sus razonamientos provienen, en parte, de vivencias personales en un contexto de desigualdad, y no solo de un desarrollo académico occidental.

He de reconocer que, *el caloret* del verano, me hizo desistir de mi noble intención, y dejé las obras principales de Amartya aparcadas para después... Aun así, hubo un escrito suyo *Tagore y la India*, que no parecía propio de un economista, al que dediqué mi lectura.

Mi visión de Tagore (también Nobel de literatura, 1913), como la de muchos occidentales, era la del santón cuyas frases místicas aparecen en los calendarios de sobremesa, imagen que también fomentaba su aspecto físico, largos cabellos e interminable barba. Pero Sen destapa a un Tagore inabarcable: educador, reformista social, filósofo político... totalmente desconocido, o quizás, repudiado en Occidente.

Contemporáneo de Ghandi, con quien no siempre coincidió en sus postulados nacionalistas, por considerar que fomentaban el fanatismo y la pérdida de libertad individual; ambos se profesaron mutua admiración y respeto. De hecho, fue Tagore quien popularizó el título de *Mahatma* (*Gran Alma*) para Ghandi. Pero Tagore fue más un inspirador y Ghandi

quien encontró caminos para canalizar la acción. Sin embargo, diferían en su visión del futuro de la India. Realmente Tagore apreciaba el beneficio de la modernidad tecnológica para lidiar con la pobreza, el sistema de castas y la superstición, mientras que Ghandi desconfiaba de la industrialización y promovía el retorno a la autosuficiencia rural.

La fuerza inspiradora de Tagore se manifestó primordialmente en la educación, planteando una reforma educativa para la India. Esa propuesta experimental la plasmó en Santiniketan (*Mansión de Paz*). En aquel lugar instituyó una escuela diferente, cimentada en la libertad mental interna (la libertad política, no la concebía sin la anterior), el contacto con la naturaleza y la apertura a otras culturas.

Santiniketan (hoy Universidad Visva-Bharati) fue también la escuela de Sen, al que el propio Tagore dio su nombre de pila *Amartya* (*Inmortal*) y por allí pasaron otros jóvenes, hombres y mujeres, que llegaron a ser líderes de referencia en el país, y a través de los cuales Tagore propagó sus postulados para una India que en aquellos momentos se estaba configurando. Para Sen, esta etapa marcó su forma de entender la economía social, donde la libertad humana es, al mismo tiempo, el fin último del desarrollo económico y el prin-

cipal medio para alcanzarlo.

Me pregunto si Arizmendiarrrieta pudo leer a Tagore y quizás saber de estas motivaciones. Veo un gran paralelismo entre ellos en su enfoque de la educación como pilar fundamental para el desarrollo del cooperativismo o la autogestión comunal, así como el papel del trabajo digno, tanto para edificar el espíritu como para generar valor social. Algo armónico fluye entre Santiniketan y MONDRAGON.

Tras este escarceo, casi místico, me ha quedado pendiente el profundizar en las propuestas de Sen para lograr un desarrollo económico humano equilibrado, lo seguiré intentando. En mi descargo diré que, los que deberían preocuparse por estas cosas, también parecen tener pendiente esta asignatura.

Para terminar, dado que Tagore era ante todo poeta, y por si alguien se anima a leer Gitánjali (*Ofrenda de poemas*), mencionaré un famoso verso suyo que bien podría haber salido de labios de Arizmendiarrrieta:

“Cuando me marche de este mundo, que mis últimas palabras sean: ¡Todo lo visto ha sido insuperable!”. —

* Profesional en la gestión de proyectos, por sus siglas en inglés *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: PUNTO DE PARTIDA

El pasado 29 de setiembre se llevó a cabo en Borja [Zaragoza] la inauguración de la nueva planta de Lieder Automotive, dedicada a la fabricación de componentes estructurales para vehículos eléctricos.

JAVIER MARCOS

Lieder Automotive, (“Li” de Duoli y “Eder” de Ederlan) nace de la alianza entre Duoli Technology y Fagor Ederlan, que combina las capacidades industriales y tecnológicas de ambas empresas para reforzar su posición en el mercado europeo de la automoción.

Se ubica en Borja, Zaragoza, y conecta el proyecto con el polo de automoción aragonés y, especialmente, con la planta de Stellantis en Figueruelas. Genera nueva actividad industrial y empleo en Borja y responde a la transformación del sector hacia la movilidad eléctrica.

Fabricará componentes para los modelos B10 y B05 de Leapmotor, destinados a Stellantis Figueruelas, y nace además con vocación de crecimiento, incorporación de nuevos productos y captación de nuevos clientes.

Leapmotor

Empresa china de automoción con sede en Hangzhou, en la que el gigante Stellantis (dueño de marcas como Peugeot, Fiat, Citroën y Jeep) participa con el 21% del accionariado. Para vender, exportar y fabricar vehículos fuera de China se creó Leapmotor International, en la que Stellantis posee el 51% y Leapmotor el 49%.

Foto de familia Lieder.





La Jota de la Dolores, presente en el acto de inauguración.



Jiang Jianqiang.

Lieder en números

- **8 meses. Tiempo récord para acondicionar las instalaciones**
- **15.000 metros cuadrados**
- **14 líneas de producción**
- **138 robots**
- **40.000 chasis al año (capacidad de fabricación)**
- **170 empleos locales**

Chasis montado con las piezas fabricadas en Lieder.



Jon Zuazo

CEO de Fagor Ederlan Group

“Es una planta preparada para evolucionar, incorporar nuevos productos, atender a nuevos clientes y seguir ampliando sus capacidades en los próximos años”

Jiang Jianqiang

CEO de Duoli Technology

“Queremos convertir este proyecto en un referente de la cooperación conjunta chino-española en la industria del automóvil”

Iñigo Laskurain

Director general de MONDRAGON Automoción

“En este contexto de profunda transición del sector, el futuro pasa por sumar capacidades y afrontar juntos los desafíos”

Eduardo Arilla

Alcalde de Borja

“Estoy profundamente agradecido por la inauguración de la planta de Lieder Automotive en nuestra ciudad”

Javier Camo

Director general de Internacionalización, Comercio e Inversión Exterior, del Gobierno de Aragón.

“Esta inversión refuerza nuestra capacidad industrial en el territorio”

Fernando Beltrán

Delegado del Gobierno de España en Aragón

“La automoción inicia una nueva etapa con el vehículo eléctrico. Es el futuro de la movilidad y ese futuro se construirá aquí”

CIKAUTXOREN BIHOTZEAN BARRENA

I railaren 20ko igandean, Cikautxok atea 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 mokadutxoa; helduak argazki zaharren erakusketarekin gozatzen zuten bitartean, txikienak jolasean ibili ziren. Guztientzako moduko goiz ederra! —



Marta Areizaga
Directora de Hazikoop



HAZIKOOP UP! IMPULSA UNA NUEVA GENERACIÓN DE STARTUPS COOPERATIVAS

Innovar también implica explorar nuevas formas de organizar el trabajo, tomar decisiones y compartir el valor generado.

La inteligencia artificial, la salud digital, la industria 4.0 o la economía circular están dando forma a una nueva economía. De las decisiones que se tomen hoy surgirán las empresas que marcarán las próximas décadas. Y en esa transformación, el cooperativismo vasco tiene experiencia, conocimiento y capacidad para aportar y asumir un papel protagonista.

Con ese objetivo nace *Hazikoop up!*, la incubadora y aceleradora de startups y proyectos tecnológicos cooperativos impulsada por Hazikoop desde B Accelerator Tower BAT. La iniciativa busca acercar el modelo cooperativo al ecosistema emprendedor y acompañar proyectos basados en la tecnología, la innovación y el conocimiento para ayudarles a convertirse en empresas viables, escalables y competitivas.

La primera convocatoria ha reunido 15 proyectos vinculados a ámbitos como la inteligencia artificial, los drones, la salud digital, la industria 4.0, la educación, la alimentación sostenible y la economía circular. Nueve de ellos incorporan inteligencia artificial,

más de la mitad cuentan ya con un producto mínimo viable y varias iniciativas han alcanzado sus primeras ventas, proyectos piloto o validaciones comerciales. Además, el 69% cuenta con mujeres en sus equipos promotores.

Cinco proyectos han sido seleccionados para participar en el primer itinerario de incubación y aceleración. Durante el programa recibirán formación, mentorización, acceso a financiación y conexión con el ecosistema de innovación. El objetivo será reforzar sus modelos de negocio, validar sus soluciones y preparar a los equipos para constituirse y crecer como cooperativas.

Pero *Hazikoop up!* aspira a ir más allá del acompañamiento de estas cinco iniciativas. El programa quiere abrir camino y demostrar que una startup tecnológica también puede desarrollarse desde un modelo basado en la parti-

cipación, el talento compartido y el compromiso con el territorio. Porque innovar no solo consiste en crear nuevas soluciones: también implica explorar nuevas formas de organizar el trabajo, tomar decisiones y compartir el valor generado.

Hazikoop, antes Elkarlan, lleva más de veinte años promoviendo empresas cooperativas. Con *Hazikoop up!*, pone ahora esa experiencia al servicio de una nueva generación emprendedora que está desarrollando soluciones tecnológicas para responder a los retos económicos y sociales de Euskadi.

La ambición es que algunas de las próximas empresas tecnológicas de referencia nazcan y crezcan como cooperativas. El futuro de nuestra economía se está construyendo ya, y el cooperativismo quiere formar parte de ese proceso desde el primer día. ■

“La ambición es que algunas de las próximas empresas tecnológicas de referencia nazcan y crezcan como cooperativas”

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 funtzionatuiko 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

RESPONSABLE DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO Y DE PERSONAS EN EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN MIK [FACULTAD DE EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA].

Un estudio analiza cómo las cooperativas de MONDRAGON entienden y gestionan el talento desde una perspectiva diferente a la de las empresas convencionales. La investigación propone abordar las tensiones entre individuo y colectivo, competitividad y valores cooperativos, a través de la teoría de las paradojas.

MALEN ILLARRAMENDI

TALENTO COOPERATIVO: CUANDO EL VALOR INDIVIDUAL SE PONE AL SERVICIO DEL PROYECTO COMÚN

“Una cooperativa no solo capta talento, también lo desarrolla, lo socializa y lo orienta hacia un propósito compartido”

El talento más allá de la persona

En un contexto en el que la gestión del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, también las cooperativas se enfrentan al reto de definir qué significa realmente este concepto desde su propia identidad. El artículo *Paradojas de talento en el cooperativismo: reflexiones desde MONDRAGON*, firmado por Begoña Echaburu Mulet, de Mondragon Unibertsitatea; Saioa Arando Lasagabaster, de Mondragon Unibertsitatea; y Eva Gallardo Gallardo, de la Universitat Politècnica de Catalunya, aborda esta cuestión proponiendo una mirada alternativa a la habitual en el ámbito empresarial. El trabajo plantea que el talento no puede entenderse únicamente como una cualidad individual, sino como una capacidad que se construye y desarrolla en relación con la participación, la corresponsabilidad y el proyecto colectivo. Para ello, las autoras recu-

rren a la teoría de las paradojas, un enfoque que permite comprender las tensiones inherentes a la gestión del talento sin reducirlas a soluciones simples o excluyentes.

TU Lankide ha conversado con una de las autoras, Begoña Echaburu Mulet, para profundizar en las principales conclusiones del estudio y conocer cómo puede contribuir el modelo cooperativo a repensar la gestión del talento en las organizaciones actuales.

¿Qué os llevó a estudiar el concepto de talento específicamente en el contexto de las cooperativas de MONDRAGON?

La investigación nace de una inquietud tanto académica como práctica. En los últimos años, el talento se ha convertido en una preocupación central para muchas organizaciones, también para las cooperativas. Sin embargo, gran parte de los enfoques sobre gestión del talento se han desarrollado desde modelos empresariales

convencionales, donde suelen predominar lógicas más individualistas, competitivas o centradas en la identificación de personas con alto potencial.

Nos parecía interesante preguntarnos qué ocurre cuando ese concepto se analiza desde una realidad organizativa distinta, como es el cooperativismo de MONDRAGON. En las cooperativas, las personas no son solo trabajadoras, sino también socias, participantes en la toma de decisiones y parte activa de un proyecto colectivo. Por eso, el talento no puede entenderse únicamente como una característica individual o como un recurso que la organización *posee*, sino como algo que se construye en relación con los valores, la participación, la corresponsabilidad y el proyecto socioempresarial.

Además, MONDRAGON ofrece un contexto especialmente rico para esta reflexión, porque combina una fuerte orientación empresarial y competitiva con unos principios cooperativos muy arraigados. Esa combinación hace que emerjan preguntas muy interesantes: ¿cómo se identifica el talento en una cooperativa?, ¿cómo se desarrolla?, ¿cómo se equilibra el reconocimiento individual con el compromiso colectivo?, ¿y cómo se aborda la gestión del talento cuando entra en contradicción con los valores cooperativos?

Pensar el talento desde la complejidad

¿Por qué elegisteis la teoría de las paradojas como marco teórico para analizar el talento?

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?

Probablemente la tensión entre la dimensión individual y la colectiva del talento. En cualquier organización es necesario reconocer las capacidades, aportaciones y trayectorias de las personas. También en una cooperativa. Pero, al mismo tiempo, el modelo cooperativo se basa en la idea de proyecto compartido, participación y corresponsabilidad.

El reto está en cómo reconocer el talento individual sin generar dinámicas excesivamente elitistas, competitivas o alejadas de los valores cooperativos. Dicho de otra forma, cómo poner en valor las capacidades diferenciales de algunas personas sin olvidar que el talento también emerge en los equipos, en las relaciones, en la cultura organizativa y en la capacidad colectiva de afrontar retos.

Esta tensión es muy relevante porque afecta a decisiones concretas: cómo se identifican personas con potencial, cómo se diseñan itinerarios de desarrollo, cómo se reconocen las contribuciones, cómo se reparten oportunidades o cómo se construyen liderazgos. En una cooperativa, la pregunta no es solo *quién tiene talento*, sino también *para qué proyecto queremos desarrollar ese talento y cómo hacemos que ese desarrollo contribuya al bien común de la organización*.

Una mirada cooperativa al talento

¿Qué aporta el modelo cooperativo de MONDRAGON frente a organizaciones más tradicionales?

“El talento no puede entenderse únicamente como una característica individual o como un recurso que la organización *posee*, sino como algo que se construye en relación con los valores, la participación, la corresponsabilidad y el proyecto socioempresarial”

Las 5 paradojas del talento en las cooperativas

Tensiones que conviven y nos impulsan a equilibrar y mejorar

1 INNATO VS. DESARROLLABLE ¿Nacemos con talento o el talento se desarrolla y se puede aprender? El talento como algo innato, con lo que se nace El talento como algo que se desarrolla y se puede aprender Reconocemos capacidades diferenciales y, al mismo tiempo, impulsamos el desarrollo continuo de todas las personas 	2 EXCLUSIVO VS. INCLUSIVO ¿El talento pertenece a unas pocas personas o a todas las personas? El talento como algo de unas pocas personas Todas las personas tienen talento Identificamos y acompañamos el talento donde está, promoviendo igualdad de oportunidades y reconocimiento 	3 OBJETO VS. SUJETO ¿El talento como recurso que utiliza la organización o como personas que aportan su talento? El talento como recurso u objeto que la organización posee y utiliza El talento como personas (sujeto) con aspiraciones y propósito Ponemos a la persona en el centro, reconociendo su dignidad, motivaciones y proyecto de vida 	4 POTENCIAL VS. RESULTADO ¿El talento es potencial para el futuro o es el desempeño y los resultados que se obtienen? El talento como potencial para el futuro El talento como desempeño y resultados obtenidos Desarrollamos potenciales y, a la vez, generamos resultados que aseguren la sostenibilidad del proyecto cooperativo 	5 TRANSFERIBLE VS. CONTEXTUAL ¿El talento es transferible entre contextos o depende del contexto y la identidad cooperativa? El talento como algo transferible entre contextos El talento como algo contextual y situado en nuestra realidad Aprovechamos la apertura al entorno y, al mismo tiempo, cuidamos nuestra identidad cooperativa y nuestro contexto 
--	---	---	--	--

Aporta una visión más amplia, relacional y comunitaria. Mientras que en muchas organizaciones el talento se entiende principalmente como un recurso estratégico para mejorar la competitividad, en las cooperativas aparece una dimensión adicional vinculada a la participación, la identidad, la transformación social y el compromiso con el proyecto colectivo.

MONDRAGON nos debería permitir repensar el talento no solo como un input, es decir, como algo que las personas traen a la organización, sino también como un outcome, como algo que la propia organización ayuda a generar. Una cooperativa no solo capta talento, también lo desarrolla, lo socializa y lo orienta hacia un propósito compartido.

Además, el modelo cooperativo invita a cuestionar enfoques excesivamente instrumentales. Las personas no son únicamente *recursos humanos*, sino sujetos con

voz, responsabilidad y capacidad de incidencia. Esto cambia profundamente la manera de pensar la gestión del talento. No se trata solo de atraer, fidelizar o medir talento, sino de crear condiciones para que las personas puedan desplegar sus capacidades en coherencia con los valores cooperativos.

¿Están preparadas las organizaciones para gestionar el talento desde una lógica más paradójica y menos lineal?

Existe una conciencia creciente de que los enfoques tradicionales resultan insuficientes para afrontar los desafíos actuales. Las organizaciones deben responder simultáneamente a retos como la atracción de talento joven, el desarrollo del liderazgo, la transformación digital, la innovación o el bienestar de las personas.

No obstante, gestionar desde una lógica paradójica sigue siendo complejo. Una de las principales barre-

“En los últimos años, el talento se ha convertido en una preocupación central para muchas organizaciones, también para las cooperativas”

ras es cultural: muchas organizaciones continúan buscando respuestas simples y modelos cerrados, mientras que la paradoja exige aceptar y gestionar tensiones permanentes.

A ello se suma la presión del corto plazo, que suele centrar la atención en necesidades inmediatas como cubrir vacantes o garantizar relevos. Además, muchos sistemas de evaluación, promoción y desarrollo continúan diseñados desde perspectivas individuales y lineales, lo que dificulta incorporar visiones más cooperativas y colectivas.

Del concepto a la práctica

¿Qué implicaciones tienen vuestros hallazgos para la gestión de personas en las cooperativas?

La primera es la necesidad de definir con claridad qué entiende cada cooperativa por talento. Aunque el término se utiliza con frecuencia, no siempre existe una comprensión compartida de su significado. Y esa definición condiciona qué capacidades se valoran, a quién se reconoce y qué oportunidades se generan.

Otra implicación es revisar los sistemas de identificación y desarrollo del talento para garantizar su coherencia con los principios cooperativos. Esto implica evitar enfoques excesivamente excluyentes y apostar por una visión más inclusiva, contextual y orientada al crecimiento de todas las personas.

El estudio también subraya la importancia del liderazgo. En una cooperativa, desarrollar talento no significa únicamente preparar a personas para ocupar puestos de responsabilidad. También supone fortalecer capacidades relacionadas con la participación, la cooperación, la corresponsabilidad y la visión compartida del proyecto.

En definitiva, la gestión del talento debe entenderse no solo como una herramienta estratégica, sino también como una práctica ligada a la identidad de la organización y a la forma en que esta desea desarrollarse en el futuro.



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, UNA EXCEPCIONAL HISTORIA DE INTERCOOPERACIÓN

Ategi celebra su 25 aniversario en una jornada desarrollada en Tabakalera con presencia del presidente de MONDRAGON, Pello Rodríguez, y ponentes de la talla de Josu Jon Imaz, consejero delegado de Repsol. En su primer cuarto de siglo Ategi ha demostrado ser un proyecto basado en la intercooperación de diferentes cooperativas que con el tiempo ha crecido en número de clientes, mercados y servicios. Un negocio que mira siempre a las necesidades y crecimiento de sus clientes.

Amaia Ramos, directora de Ategi, fue la encargada de dar la bienvenida a todas las personas que se dieron cita en la sala de actos de Tabakalera. Habló de pasado y, sobre todo, de futuro. “Pasaremos del *just in time* al *just in case*, un nuevo paradigma en el ámbito de las compras cooperativas”. Asegurando que “a futuro seguiremos recorriendo el camino de la mano de nuestros clientes”, dijo Amaia. En su bienvenida no quiso olvidarse de nadie y sobre todo quiso poner en valor el proyecto cooperativo. “Ategi es el modelo que demuestra el éxito de la intercooperación”. —





FORJANDO LAS COOPERATIVAS DEL MAÑANA

Foto de familia con los galardonados, menciones especiales y miembros del jurado de los MONDRAGON Ventures Foundry Awards.

El Parque Tecnológico Garaia de Arrasate acogió el pasado 25 de setiembre la primera edición de los MONDRAGON Ventures Foundry Awards. Esta iniciativa nace con un propósito ambicioso: rastrear el ecosistema de MONDRAGON para identificar los activos tecnológicos más prometedores y acelerar su transformación en las *startups* y *spin-offs* industriales que liderarán el mercado en los próximos años.

De los 13 proyectos presentados a esta primera convocatoria, dos lograron despuntar. PPC Technologies, desarrollado por el grupo de sistemas de potencia electrónica de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, se alzó con el Industrial Impact Award. Por su parte, el proyecto Compresión TN del centro tecnológico Lortek, fue galardonado con el Disruptive Innovation Award.

Ambos ganadores accederán a un programa de aceleración especializado de cuatro meses de duración, valorado en 50.000 euros cada uno. Durante este periodo, contarán con el respaldo de expertos de MONDRAGON Ventures para afinar su modelo de negocio, la estrategia regulatoria y sentar las bases reales para la creación de futuras New-Coops.

El talento de la jornada no se detuvo ahí. El jurado también otorgó menciones especiales a otros cuatro proyectos por su alto potencial disruptivo y sostenible: Bioblue (Leartiker), ETC Technologies (Mondragon Goi Eskola Politeknikoa), Koopai (Ikerlan) y Estio (Ideko). —



Los responsables del proyecto Compresión TN, del centro Lortek, reciben el premio de manos de Vicente Atxa.



losu Aizpuru, de PPC Technologies, recibe el galardón de manos de Manu Ayerdi.

Esta iniciativa nace con un propósito ambicioso: rastrear el ecosistema de MONDRAGON para identificar los activos tecnológicos más prometedores y acelerar su transformación en las *startups* y *spin-offs* industriales que liderarán el mercado en los próximos años.

Más fotos
y video
resumen





Manuel Leiva

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE COOPERATIVAS
DE TRABAJO DE TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

“MONDRAGON demuestra que el cooperativismo puede competir, crecer y ocupar espacios relevantes en la economía sin renunciar a sus valores”

El presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento, Manuel Leiva, compartió recientemente en Instagram un vídeo en el que reflexiona sobre el modelo cooperativo de MONDRAGON, uno de los referentes internacionales en economía social y cooperativismo. A partir de esa publicación, profundizamos en su mirada sobre MONDRAGON, el ecosistema cooperativo tecnológico en Argentina y los puntos de encuentro entre ambos modelos.

MALEN ILLARRAMENDI



Cómo conociste el modelo de MONDRAGON y cuándo empezó a llamarte la atención?

Conocimos la experiencia de MONDRAGON cuando iniciamos nuestra cooperativa Redjar, alrededor de 2015. Siempre aparecía como un referente del cooperativismo y en 2021 tuvimos la oportunidad de visitarla por primera vez. Ese viaje nos permitió conocer de cerca sus procesos, su cultura organizativa y entender qué aprendizajes podían servir para fortalecer nuestras propias experiencias.

Lo que más nos impactó fue comprobar cómo la cooperación atraviesa todos los ámbitos: la producción, las finanzas, la educación, la investigación y el desarrollo comunitario. MONDRAGON demuestra que es posible construir empresas competitivas ponien-

do a las personas en el centro. Para nosotros, representa una fuente permanente de aprendizaje sobre cómo crecer, evitar errores y fortalecer el cooperativismo en otros contextos.

En el vídeo que compartiste sobre MONDRAGON, ¿qué aspectos destacarías como más inspiradores?

Después de visitar MONDRAGON en dos ocasiones y conocer a muchas de las personas que la hacen posible, creo que su mayor valor es demostrar que otra forma de organizar la economía funciona.

En un contexto marcado por la desigualdad y los conflictos, MONDRAGON evidencia que es posible combinar eficiencia, innovación y tecnología con una distribución más justa de la riqueza. Su principal enseñanza es que el problema no está solo en cómo se reparte la riqueza, sino en cómo se organiza la producción.

Video



¿Qué aporta el modelo MONDRAGON que lo diferencia de otras experiencias cooperativas?

MONDRAGON demuestra que es posible resolver necesidades económicas y sociales desde la propiedad colectiva. Su gran diferencial es que las personas no solo trabajan en la empresa; también son copropietarias de los medios de producción y participan en las decisiones.

Esa lógica invita a pensar una economía donde la producción y la apropiación del valor generado sean colectivas. Además, muestra la importancia de invertir en innovación, investigación y competitividad sin perder de vista el objetivo principal: mejorar la vida de las personas.

¿Cómo describirías el trabajo que realizáis desde FACCITIC?

FACCITIC reúne a 42 cooperativas tecnológicas argentinas que agrupan a unos 600 profesionales y también impulsa la red internacional Patio.coop. Nuestro objetivo es coordinar esfuerzos productivos, comerciales y gremiales para fortalecer el cooperativismo tecnológico.

Los resultados muestran el potencial del modelo: entre 2019 y 2023 las cooperativas tecnológicas crecieron un 92%, muy por encima del sector tradicional, ofrecen mejores remuneraciones, tarifas más competitivas y una rotación prácticamente nula. Esto se explica porque las personas participan activamente en las decisiones y sienten el proyecto como propio.

“Nuestro objetivo es coordinar esfuerzos productivos, comerciales y gremiales para fortalecer el cooperativismo tecnológico”

¿Qué similitudes y diferencias encuentras entre FACCITIC y MONDRAGON?

La principal similitud es la apuesta por la cooperación entre cooperativas para aumentar la capacidad productiva y abordar proyectos de mayor escala.

Esa misma visión inspira Patio.coop, una red internacional que busca coordinar capacidades entre cooperativas tecnológicas de distintos países. Aún queda mucho camino por recorrer, pero creemos que es posible construir un ecosistema cooperativo global.

En un contexto cada vez más orientado a la innovación, ¿qué papel pueden desempeñar las cooperativas?

Las cooperativas de trabajo ofrecen respuestas a problemas que el modelo empresarial tradicional sigue sin resolver: permiten compartir la propiedad del valor generado, participar en las decisiones y recuperar el sentido del trabajo.

Más allá de las condiciones económicas, ofrecen algo fundamental: la posibilidad de formar parte de un proyecto propio, donde cada persona puede decidir sobre su futuro. Esa dimensión democrática y participativa es una ventaja difícil de replicar por otros modelos empresariales.

¿Qué aprendizajes de MONDRAGON consideras más valiosos para fortalecer el cooperativismo argentino?

La gran enseñanza es la necesidad de escalar. MONDRAGON demuestra que el cooperativismo puede competir, crecer y ocupar espacios relevantes en la economía sin renunciar a sus valores.

Nuestro desafío es precisamente ese: crecer manteniendo y profundizando la democracia cooperativa. Si queremos construir una economía que ponga a las personas en el centro, necesitamos organizaciones cada vez más fuertes, capaces de demostrar que otro modelo de desarrollo es posible. —

“Si queremos construir una economía que ponga a las personas en el centro, necesitamos organizaciones cada vez más fuertes, capaces de demostrar que otro modelo de desarrollo es posible”



¿Y si empezamos después del verano?

El mes del autocuidado

Setiembre es para muchas personas el verdadero inicio del año. Estrenamos curso, proyectos, nuevos ciclos y cambios de hábitos. Nos marcamos metas y recuperamos rutinas. Pero también puede ser un buen momento para hacer una pausa: detenernos, reflexionar y preguntarnos qué necesitamos incorporar a nuestra vida y de qué deberíamos desprendernos para cuidar mejor de nuestro bienestar.

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

La naturaleza nos ofrece una buena lección. Los árboles, antes de volver a florecer, se desprenden de aquello que ya no necesitan y fortalecen sus raíces. Como parte de la naturaleza que somos —aunque a veces lo olvidemos—, también nosotros necesitamos prestar atención a nuestras raíces: nuestra salud física, emocional, social y espiritual. Porque sin una base sólida difícilmente podremos afrontar los retos y oportunidades que están por venir.

El autocuidado no consiste únicamente en responder cuando aparece el malestar. Implica adoptar una actitud consciente y activa hacia nuestra salud, incorporando pequeñas acciones cotidianas que nos ayuden a mantener el equilibrio y a afrontar mejor las exigencias del día a día.

Valentía y disciplina para crear nuevos hábitos

El autocuidado está de moda, pero no se adquiere con un clic en una red social ni con una compra online. El autocuidado no se compra; se practica. Cuidarse significa construir hábitos sostenibles en el tiempo. Y para ello son necesarias dos cualidades que deben caminar juntas: la valentía y la disciplina.

La valentía nos impulsa a iniciar cambios, a probar caminos diferentes y a cuestionar aquellas dinámicas que ya no nos ayudan. La disciplina, por su parte, nos permite mantener esos cambios en el tiempo y convertirlos en parte de nuestra rutina.

Vivimos en un entorno marcado por la incertidumbre, la velocidad y la transformación constante. Esta realidad puede generar desgaste físico y emocional



Amaia Díaz de Monasterioguren
e Iker Francisco.

De la mano de Osarten en el camino del autocuidado

Para que el autocuidado se traduzca en mejoras reales de salud y bienestar es necesario prestar atención a diferentes dimensiones que están estrechamente relacionadas entre sí: el descanso, la actividad física, la alimentación y la gestión emocional.

No se trata de buscar cambios drásticos ni soluciones rápidas, sino de avanzar mediante hábitos realistas y adaptados a cada realidad personal y organizativa.

En Osarten acompañamos a las organizaciones en este proceso mediante programas de promoción de la salud y bienestar que parten de un diagnóstico previo y de una metodología contrastada. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas y a las personas a incorporar prácticas sostenibles que favorezcan una mejor salud y una mayor calidad de vida.

Porque cuidar de las personas no es solo una cuestión de bienestar; es también una apuesta inteligente por construir organizaciones más saludables, resilientes y preparadas para el futuro.



Gimnasio sito en el edificio LK3.

si no disponemos de recursos adecuados para gestionarla. Por ello resulta cada vez más importante dedicar tiempo al cuidado personal, desarrollando hábitos que nos ayuden a preservar nuestra salud y bienestar.

Puede parecer difícil iniciar ese camino cuando el contexto invita a la preocupación o a la inmediatez. Sin embargo, precisamente en esos momentos la valentía y la disciplina se convierten en nuestras mejores aliadas para avanzar paso a paso hacia formas de vida más saludables.

Aunque el autocuidado es una responsabilidad personal, las organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental creando entornos que favorezcan hábitos saludables.

El papel de las organizaciones

Aunque el autocuidado es una responsabilidad personal, las organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental creando entornos que favorezcan hábitos saludables.

Promover la salud y el bienestar en el trabajo contribuye a que las personas se sientan más comprometidas, participativas y vinculadas a su organización. Al mismo tiempo, favorece un mejor clima laboral, incrementa la satisfacción en el trabajo y ayuda a prevenir problemas de salud.

Las empresas que apuestan por la salud de las personas no solo mejoran sus resultados organizativos, sino que contribuyen a construir entornos de trabajo más sostenibles y humanos. —

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 ingeniaritzan 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 ingeniaritzak badiute antzekotasunik?

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

rabide berean lan egin behar dute.

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

Galdera 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.



IKASBERRI

UNA NUEVA APUESTA POR LA CANTERA COOPERATIVA

El programa surge de la mano de Otalora y Mondragon Unibertsitatea, y busca reforzar los conocimientos, las capacidades y la implicación de quienes contribuirán al futuro de los proyectos socioempresariales en las cooperativas.

JAVIER MARCOS

La puesta en marcha reciente de la primera edición de IKASberri supone la recuperación de una de las iniciativas formativas con mayor trayectoria dentro del cooperativismo de MONDRAGON. Heredero del programa IKAS, impulsado por Otalora en 1985, el proyecto retoma una experiencia que, hasta su última edición en 2012, contribuyó a la formación de más de un millar de profesionales que posteriormente asumieron responsabilidades de dirección y liderazgo en numerosas cooperativas.

La nueva etapa de IKASberri nace con el objetivo de reforzar la formación cooperativa de las nuevas generaciones, ayudándoles a comprender mejor la realidad socioempresarial de MONDRAGON y los desafíos que afrontan las cooperativas en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

En esta primera edición participan 21 profesionales de distintas cooperativas de la Corporación, que durante tres meses trabajarán aspectos vinculados a la identidad cooperativa, la gobernanza, la estrategia, la intercooperación o la transformación organizativa. Con ello, IKASberri aspira a recoger el testigo de una iniciativa que durante décadas contribuyó a fortalecer la cantera cooperativa y a transmitir los valores que sustentan el proyecto común de MONDRAGON.



Aitzol Loiola, de Mondragon Unibertsitatea, durante la sesión de presentación del nuevo programa.

Más de 1.000 personas formadas

Entre 1985 y 2012, el programa IKAS se convirtió en uno de los principales espacios de formación cooperativa para profesionales con potencial de liderazgo. Más de mil personas pasaron por sus aulas, muchas de las cuales han desempeñado posteriormente responsabilidades directivas y de gestión en las cooperativas de MONDRAGON. La creación de IKASberri busca actualizar aquella experiencia y adaptarla a los retos actuales del cooperativismo. —



IKASberri

Programa para el fomento de la cantera cooperativa

El relevo generacional también se cuida

El futuro del cooperativismo depende también de la capacidad de cada generación para compartir con la siguiente aquello que ha aprendido y construido.

En una misma cooperativa conviven quienes llevan muchos años, casi toda una vida laboral, con mucha experiencia sobre sus espaldas, y quienes acaban de incorporarse, con ganas de aprender. Miradas distintas, conviviendo cada día en el mismo lugar. Es algo natural, diverso y enriquecedor, pero hay que saber cuidarlo. Por eso, hay cooperativas que ya han empezado a hacerse una pregunta muy concreta: ¿cómo gestionar esa convivencia de forma consciente?

En los últimos años, muchas cooperativas están viendo un cambio silencioso: jubilaciones, incorpora-

ciones, relevos. Personas que llevan toda una trayectoria laboral se cruzan cada día con quienes acaban de empezar. Y trae consigo una pregunta que merece la pena hacerse: ¿cómo se transmite, generación tras generación, lo que hace que una cooperativa sea una cooperativa? Nuestro sentido de pertenencia, nuestros valores, nuestro por qué y para qué.

Porque una cooperativa no se sostiene solo con su regulación interna ni con su actividad económica. Se sostiene con algo menos visible: la forma de entender el trabajo en común, la solidaridad, la corresponsabi-

Elkarrekin ikasten, un taller pensado para el relevo generacional.



Quando una generación se marcha sin haber tenido la oportunidad de transmitir ese conocimiento, y la siguiente llega sin recibirlo, existe el riesgo de que parte de ese legado se diluya, aunque la cooperativa siga funcionando con normalidad desde el punto de vista operativo.

lidad, la idea de que las decisiones se toman entre quienes forman parte. Las personas en el centro. Como mejor se aprende es viendo, preguntando, compartiendo espacio con quien ya lo vivió antes. Y cuando una generación se va sin haber tenido ocasión de transmitirlo, y la siguiente llega sin haber tenido ocasión de recibirlo, ese aprendizaje corre el riesgo de perderse en el tránsito, aunque la cooperativa siga funcionando igual de bien en lo operativo.

LagunAro, un proyecto singular

Con el sistema LagunAro pasa algo parecido, y quizá con más motivo todavía, porque es un sistema único: un modelo creado por y para las cooperativas, para sus personas y para dar respuesta a sus necesidades presentes y futuras. Saber qué es el Anticipo de Consumo y el Margen de Solvencia, qué prestaciones tenemos y qué características tiene cada una o quién es el equipo que lo gestiona, no es un dato más: es entender qué, cómo y por qué te protege. Y, sobre todo, quiénes son las personas que están detrás. Cuando ese conocimiento se transmite bien, la persona que se incorpora no llega a un

sistema desconocido, sino a algo que ya siente parte de su cooperativa. Cuando no se transmite, lo que se pierde no es información: es el sentido de pertenencia a algo que se construye entre todas y todos.

Por eso mantener y trasladar esos valores y ese conocimiento es vital. Es la mejor manera de que el cooperativismo no dependa de que quienes lo vivieron sigan ahí para explicarlo, sino de que se lo transmitan a quienes llegan, generación tras generación.

Acciones en marcha

Este año, LagunAro lo está afrontando con diferentes actividades:

- Internamente, con un taller pensado precisamente para trabajar la diversidad generacional dentro del equipo.
- Con las cooperativas, estando en contacto directo, con formaciones y trabajando juntas: como las dos jornadas Aula LagunAro Plan de acogida del 10 y 12 de junio, formación para las personas gestoras recién incorporadas y punto de encuentro para las más veteranas.
- Con las personas mutualistas, a través de formaciones para nuevas personas socias que se realizan a lo largo del año.

Es un reto y una obligación: que crecer y renovarse no signifique perder aquello que nos sostiene como colectivo. —



Foto de familia de los participantes en la última edición del Aula LagunAro.



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 dabiltza 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 diseinatutako 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 daitezten eta denboran zehar erabilgarri mantentzen daitezten diseinatuak.

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.

Presencia de MONDRAGON

El acto de presentación del proyecto, celebrado el 15 de julio, estuvo presidido por el alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida, acompañado por el delegado de Urbanismo, Medio Ambiente y Movilidad, Borja Carabante, y el consejero delegado de EMT Madrid, Alfonso Sánchez. En representación de MONDRAGON asistieron el vicepresidente, Javier Amézaga, y el director de Relaciones Institucionales, Ramón Gómez Ugalde; así como la directora general de Bexen Cardio, Digna González.

Amézaga destacó que **“MONDRAGON desarrolla tecnología avanzada al servicio de las personas, generando impacto positivo en la sociedad”**, y señaló que iniciativas como esta reflejan la capacidad de las cooperativas para responder a necesidades reales mediante soluciones innovadoras. Asimismo, puso en valor la contribución de Bexen Cardio al refuerzo de la cardioprotección de Madrid a través de su transporte público y felicitó al Ayuntamiento por impulsar **“una iniciativa pionera que ayudará a salvar vidas”**. —



De izquierda a derecha: Ramón Gómez, Digna González, José Luis Martínez-Almeida, Javier Amézaga, Alfonso Sánchez y 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 kontraktotasuna 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 darioela. 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 beharra dago, eta garaietara egokitu, baina gure diferentzial kooperatiboak duen erakapen 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 pro-

posamen 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

División de Construcción de MONDRAGON



NOTAS SOBRE EL PROBLEMA DE LA VIVIENDA

La vivienda se ha convertido en una de las principales preocupaciones de la ciudadanía.

Para intentar enmarcar el problema, es preciso destacar algunas de las características de este:

- Falta de suelo con el desarrollo de planeamiento necesario para poder promover viviendas en obra nueva.
- Una demanda en alza muy superior a la oferta, y una demanda con grado de urgencia.
- Un producto, construcción de vivienda, con un periodo de maduración (ejecución) a medio o largo plazo.
- Unas tramitaciones administrativas largas y complejas.

Todo ello enmarcado en un derecho constitucional, que ciertos partidos y colectivos se encargan de recordarlo con insistencia, reflejado en el artículo 47 de la Constitución: “Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada”. El mismo artículo también dice que los poderes públicos son los encargados de hacer efectivo este derecho. Al respecto parece claro que las administraciones deben hacerse con un parque público de vivienda, para poner a disposición de la ciudadanía en régimen de alquiler, cuestión esta última en la que por fin parece haber un acuerdo entre todos los agentes. El debate que no se ha abierto o querido abrir a la fecha es el que

corresponde con la dimensión de ese parque público, y las condiciones de adjudicación, especialmente las referentes al acceso y salida de este. En un bien escaso como es la vivienda es imprescindible regular las condiciones de acceso y de abandono.

Alternativas varias

La urgencia en poner vivienda en el mercado, la situación del suelo y la maduración del producto, obligan a activar todas las posibles vías de acceso:

- Calificar suelo simplificando los procesos administrativos.
- Colaboración público-privada dirigida a la puesta en marcha del mayor número de proyectos, por ejemplo con instrumentos como el Fondo Social de la Vivienda.
- Acceso por parte de la Administración a viviendas de segundas transmisiones, mediante la aplicación del derecho de tanteo o retracto. Adaptar la legislación al efecto.

- Adaptar las normativas u ordenanzas municipales para posibilitar de manera inmediata los cambios de uso de suelo en locales comerciales para transformarlos en viviendas.
- Facilitar la modificación mediante la segregación de grandes viviendas en un mayor número de viviendas, incluso utilizando el modelo de vivienda colaborativa (co-housing).

Asimismo, la industrialización de los procesos productivos en la construcción es una asignatura pendiente, y sobre el que hay que esforzarse, puesto que permitiría reducir los plazos de construcción, y aminorar el problema de la falta de mano de obra en el sector.

Cooperativas de cesión de uso

Desde una perspectiva cooperativa, merece una mención especial el modelo de promoción de viviendas en régimen cooperativo mediante la fórmula de la cesión del

“La industrialización de los procesos productivos en la construcción es una asignatura pendiente”

“El problema de la vivienda exige más oferta, más agilidad, más colaboración y más capacidad para innovar”

derecho de uso. Una cooperativa constituida por unos socios promotores accede al suelo mediante la fórmula de compra o de cesión de derecho de superficie de un terreno por un tiempo (periodo de cesión no superior a 99 años). La cooperativa promueve, gestiona y mantiene las viviendas durante toda la existencia de estas. Los socios realizan una aportación inicial, adquisición del derecho de uso de la vivienda, y una cuota mensual para el mantenimiento de los gastos de gestión, recuperando la aportación cuando abandonan el proyecto y se traslada el derecho de uso a un nuevo cooperativista. Así, la vivienda deja de ser un bien especulativo para convertirse en un servicio orientado a satisfacer una necesidad. Se trata de una fórmula que ya se está aplicando con éxito en Cataluña.

Ninguna de estas medidas resolverá por sí sola el problema. Pero la vivienda exige precisamente eso: más oferta, más agilidad, más colaboración y más capacidad para innovar. —

LA ECONOMÍA SOCIAL SE CITA EN DONOSTIA EN EL II FORO ASETT

El Kursaal de Donostia-San Sebastián acogerá los días 11, 12 y 13 de noviembre la segunda edición del Foro ASETT, un encuentro internacional que pondrá el foco en las respuestas que la economía social ya está ofreciendo ante los grandes retos económicos y sociales. Brasil será el país invitado de esta edición.



ASETT quiere dar un paso de la reflexión a la práctica. El encuentro analizará la contribución de la economía social ante desafíos como la competitividad y la innovación, con el objetivo de transformar el conocimiento y las experiencias compartidas en nuevos proyectos y alianzas. El foro cuenta con la colaboración de la OCDE y la Coalición Local2030 de Naciones Unidas.

La cita tendrá una marcada dimensión internacional. Brasil asumirá el protagonismo como país invitado, con presencia de representantes de su Gobierno y de organizaciones vinculadas a la economía social y solidaria. Junto a la delegación brasileña, por Donostia pasarán representantes de instituciones, empresas y organizaciones de la economía social de diferentes países.

MONDRAGON tendrá también una presencia destacada en el programa. Entre los participantes figuran Arturo Alvarado, rector de Universidad Mondragón México; Itsaso Erretolaza, directora de Mundukide; Adolfo Plaza, presidente de Laboral Kutxa; Alberto Merino, consultor sénior de LKS Next; y el propio Iñigo Albizuri, director de Relaciones Públicas Globales de MONDRAGON y director general de ASETT. —

Más
información



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.

Para entender mejor el contexto global del proyecto *MONDRAGON People México*, **Arturo Alvarado, delegado de MONDRAGON en México**, explica cuáles son las principales necesidades de talento de las filiales, los retos del mercado laboral mexicano y las oportunidades que ofrece la intercooperación para reforzar la capacidad de las empresas de atraer y retener talento.



¿Cuáles son actualmente las principales necesidades de talento de las filiales de MONDRAGON en México? ¿Qué perfiles presentan mayores dificultades de captación y retención?

De acuerdo con la última encuesta que hemos realizado entre las filiales, los perfiles operativos -lo que aquí denominamos técnicos, con formación profesional o similar- son los que presentan mayores dificultades de captación, capacitación y retención en el mercado mexicano.

Hay que tener en cuenta que México cuenta con un salario mínimo creciente y una tasa de desempleo inferior al 5%, lo que genera una elevada movilidad del talento, en un contexto de crecimiento tanto de la oferta como de la demanda de profesionales.

¿Cómo describirías actualmente el ecosistema del talento y el empleo en México? ¿Qué retos plantea para las filiales de MONDRAGON?

Estamos en un ecosistema muy competitivo, en el que debemos transmitir con claridad por qué somos un empleador atractivo y cómo trabajamos para atraer y retener al talento.

Las expectativas de las nuevas generaciones han cambiado. Ya no se trata necesariamente de permanecer en una misma empresa durante toda la vida profesional, sino de acceder a experiencias diversas, contar con oportunidades de movilidad y desarrollo, y encontrar un propósito y un sentido a la actividad laboral.

En este contexto, creo que, aunque en México no contamos con la figura jurídica de la cooperativa, nuestro ADN se refleja en el cuidado de las personas y del medio ambiente, así como en la voluntad de desarrollar proyectos de largo plazo que pongan a las personas en el centro.

¿Qué expectativas tenéis respecto al proyecto MONDRAGON People México? ¿Cómo puede contribuir la intercooperación a reforzar la capacidad de las filiales para atraer y gestionar el talento?

Este proyecto nace de una necesidad explícita de las empresas de MONDRAGON en México y, al mismo tiempo, contribuye positivamente a muchos de nuestros objetivos de intercooperación.

Por un lado, nos permite posicionar a MONDRAGON como un empleador relevante en el contexto industrial mexicano, con un volumen significativo de colaboradores y una marca empleadora con elementos comunes.

Por otro, aspiramos a que, al igual que ocurre en Euskadi, MONDRAGON People México se convierta con el tiempo en una de las tres principales fuentes de reclutamiento de talento para nuestras filiales. Queremos atraer a personas que se identifiquen con el tipo de empresa que somos: una empresa humana, responsable y con una visión de largo plazo.

Nuestra aspiración es que MONDRAGON People México se convierta en una fuente de reclutamiento de talento de largo recorrido para nuestras filiales. Personas que hayan decidido formar parte de MONDRAGON por sus valores y prácticas, y que, junto con un esquema retributivo competitivo, encuentren razones para desarrollar aquí su trayectoria profesional y contribuir a nuestros proyectos. —

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 eraikitzeko 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-erlaketak 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.

Visitas y contenidos

Por otra parte, el propio espacio recoge una recopilación de audiovisuales breves realizados hasta la fecha sobre José María Arizmendiarieta. Además, una vitrina expone diversos objetos personales originales y documentos que reflejan su labor, constituyendo un testimonio directo de su vida. Por último, este espacio pone también a disposición de los visitantes los libros publicados a lo largo de los años sobre el pensamiento de Arizmendiarieta, con el fin de que las personas interesadas puedan profundizar en él.

Todas las visitas a Arizmendiarieta Gunea serán gestionadas por el equipo de Difusión de la Corporación MONDRAGON y es necesario solicitar cita previa para poder acudir. Por el momento, se dará prioridad a las solicitudes procedentes de las cooperativas y los demás visitantes podrán aprovechar las visitas guiadas mensuales para conocer Arizmendiarieta Gunea. —

¡Visítanos!





JASANGARRITASUNERAKO HEZKUNTZA: EZAGUTZA ETA KONPETENTZIA BERRIAK

ISO 14001 ziurtagiriaren inguruko ikastaroa.

Hezkuntza, bere jatorritik, MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboaren oinarriko 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 sexuagatikoz 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. —



Las recientes elecciones en Colombia y sus consecuencias

José Luis Lejardi, miembro de Mundukide desplazado en Colombia.

El pasado 7 de agosto, Colombia vivió un punto de inflexión político. Tras unas elecciones donde la diferencia apenas superó los 250.000 votos, Abelardo de la Espriella asumió la presidencia tras derrotar a Iván Cepeda del Pacto Histórico. Este hecho representa el capítulo más reciente de la transición hacia gobiernos populistas de derecha en América sobre todo en gobiernos de carácter presidencialista, seguramente donde mejor arraigan esos populismos.

Este giro es parte de un proceso pendular regional de más de una década. La primera ola hacia la derecha se inició en 2015 con Mauricio Macri en Argentina y el impeachment a Dilma Rousseff en Brasil en 2016, que abrió camino a Jair Bolsonaro en 2018. En ese periodo, la región vivió además el viraje en diferentes formas de Ecuador, Chile, Colombia, Uruguay, Guatemala y Nayib Bukele en El Salvador, este último junto a Bolsonaro y Trump como ejemplos del nuevo populismo.

La llegada de la pandemia en 2020 catalizó un descontento social con movilizaciones que hizo oscilar el péndulo en el otro sentido. Emergieron gobiernos progresistas en Bolivia, Chile, Honduras y Perú. Finalmente llegó el retorno de Lula da Silva en Brasil tras un proceso político y judicial y la llegada de Gustavo Petro en Colombia como primer mandatario de izquierdas en su historia.

Hoy, el panorama ha vuelto a cambiar todavía más hacia derechas populistas, movimiento iniciado en 2023 con Milei en Argentina, Noboa en Ecuador y Peña en Paraguay. El avance continuó en Panamá, Chile, Bolivia, el regreso de Donald Trump en EE. UU. y la intervención militar en Venezuela que dejó a Delcy Rodríguez como presidenta interina. Con el triunfo de Keiko Fujimori en Perú y de la Espriella en Colombia, el mapa latinoamericano es casi un bloque monocolor exceptuando a Claudia Sheinbaum en México y a Lula en Brasil pendiente en unas semanas del próximo embate con Flávio, hijo de Jair Bolsonaro.

El cambio en Colombia es simbólico. Pese a conquistas como reducir la inflación a la mitad, mitigar la pobreza y duplicar el salario mínimo. Formalizar más de un millón de hectáreas en materia agraria, triplicar la cobertura pensional para adultos mayores y blindar el 42% del territorio nacional —incluida la Amazonía—

contra la minería y el petróleo, Petro y Cepeda como líderes en el Pacto Histórico no lograron movilizar lo suficiente a sus bases en las elecciones.

Un mes y medio después de la posesión del nuevo mandatario, el contraste institucional es radical. Con 200 decretos relámpago, la administración inició el desmantelamiento de las garantías previas. Esto redujo en un 90% los recursos para colectivos indígenas, afrodescendientes y campesinos, paralizó los programas culturales y de educación, y comenzó a derogar la protección de Páramos como el de Santurbán.

La retórica de *mano dura* reactivó la tensión en el conflicto armado. El anuncio de suspender las mesas de paz anteriormente abiertas y limitar el sistema de Justicia Especial para la Paz que, junto al aumento de la presión militar, desató enfrentamientos que dispararon los confinamientos y desplazamientos forzados. Ya en el pasado, esa política fracasó en un país donde ahora los grupos armados tienen más de 28.000 efectivos dispersos en más de 500 municipios y en 30 de sus 32 departamentos. Y en ese caminar, son los ciudadanos sobre todo en lo rural los que viven literalmente entre dos o más fuegos. En lo internacional, el giro es absoluto: alineamiento con Israel, traslado de la embajada a Jerusalén y retiro del apoyo a la demanda por genocidio de Sudáfrica ante la Corte Internacional de Justicia.

En su propuesta de apoyar la minería y el fracking plantea revisar el derecho a la consulta previa de comunidades étnicas lo que llevará a grandes riesgos ambientales en páramos y reservas. Propone un presupuesto en 2027 de 635 billones de pesos (547 en 2026) eliminando impuestos al patrimonio, recortando inversiones e incrementando el gasto de funcionamiento y deuda, todo esto con una reconstrucción pendiente por el terremoto de agosto. Se alertan privatizaciones por el nombramiento de estrategias de su campaña en la cúpula de Ecopetrol, mientras crecen las presiones políticas y jurídicas contra la oposición y se proponen cambiar los protocolos policiales ante protestas estudiantiles.

La Fundación Mundukide actúa en estos momentos en Latinoamérica en Brasil, Ecuador y Colombia, trabajando en procesos de desarrollo socioeconómico con movimientos y plataformas sociales líderes como el del Movimiento Sin Tierra en Brasil o en Colombia con los Recicladores de Oficio o las Mujeres Indígenas Pastos.

En este corto periodo en Colombia, estos colectivos están pasando de la incertidumbre y miedo por el cambio de gobierno a la certeza de vivir un periodo de retroceso en las conquistas sociales asumiendo una estrategia de resistencia, que seguramente anuncia acciones de desobediencia civil pacífica y la no cooperación.

Con el triunfo de Keiko Fujimori en Perú y de la Espriella en Colombia, el mapa latinoamericano es casi un bloque monocolor exceptuando a Claudia Sheinbaum en México y a Lula en Brasil pendiente en unas semanas del próximo embate con Flavio, hijo de Jair Bolsonaro.

Como ocurrió en periodos anteriores, serán las contradicciones internas que generan estos gobiernos populistas con la derecha tradicional y el capital, y sobre todo la movilización social, las que abran opciones de futuros cambios. No obstante, este contexto incluye nuevas variables como la intervención militar de Estados Unidos o la debacle de la Cooperación Internacional, que antes podía apoyar a estos colectivos.

Con esta situación, si cabe, es todavía más importante mantener la acción de Mundukide. Nos toca revisar nuestros procesos para garantizar el mantenimiento de nuestras actividades garantizando al mismo tiempo la seguridad de todas las personas con las que trabajamos y buscar nuevas formas para resistir en nuestros procesos de desarrollo socioeconómico.

En esa resistencia, adquiere gran valor la acción de la sociedad vasca en su conjunto, pero especialmente la del mundo del trabajo cooperativo, ampliamente reconocido en nuestro ámbito de acción y que tiene como uno de sus principios la Solidaridad Universal. Los principios son nuestra guía, pero para no ser abstractos, debemos alimentarlos continuamente a través de acciones concretas. Que lo hagamos o no en los próximos años determinará seguramente nuestra identidad y a lo mejor nuestro propio devenir. —



José Luís Lejardi, junto a la directora de Mundukide, Itsaso Erretolatza; y Ana Ramos, miembro de Mundukide desplazada en Mozambique, en la reunión bianual que Mundukide realiza para impulsar sus proyectos estratégicos.


 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

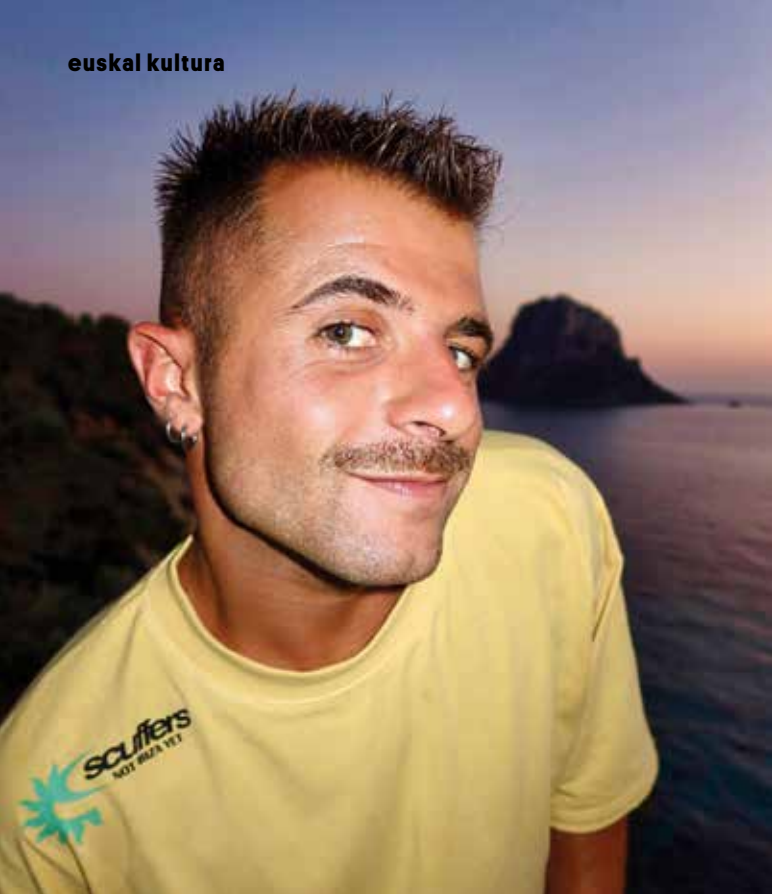
Plazabizik ez ditu erantzun guztiak ematen. Galderak egiten ditu, datuak biltzen ditu eta irtenbideak probatzen ditu. Arimazubi laborategi bihurtu da, baina helburua askoz zabalagoa da: hemen ikasitakoa Debagoieneko beste eremu batzuetara eramatea.

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 ziotuen, 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.

“Betidut 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 dinamika 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 errealtate 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 (kantak, 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 errealtate soziala, arnasguneak 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 egiten dut.

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

Argazkia: Beñat Abasolo





Argazkia: Beñat Abasolo

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

Gainera, aurten diskoa ateratzek ere lan handia eskatu du: konposatu, estudioan grabatu, entseatu, asteburuetak kontzertuak... Ahal den heinean gauza guztiak uztartzen saiatu naiz, baina egia da ezin izan diodala gauza bakoitzari nahi izan dudana 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 araber moldatzen dut errutina. Egia da aurten akademi-

koki lasaiago 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 aisialdian?

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 atara dugun *Piribiri* abestiak ere baduela berea. ■

Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Nombre de cinco cooperativas integradas en la División de Conocimiento de MONDRAGON.

Crucigrama²

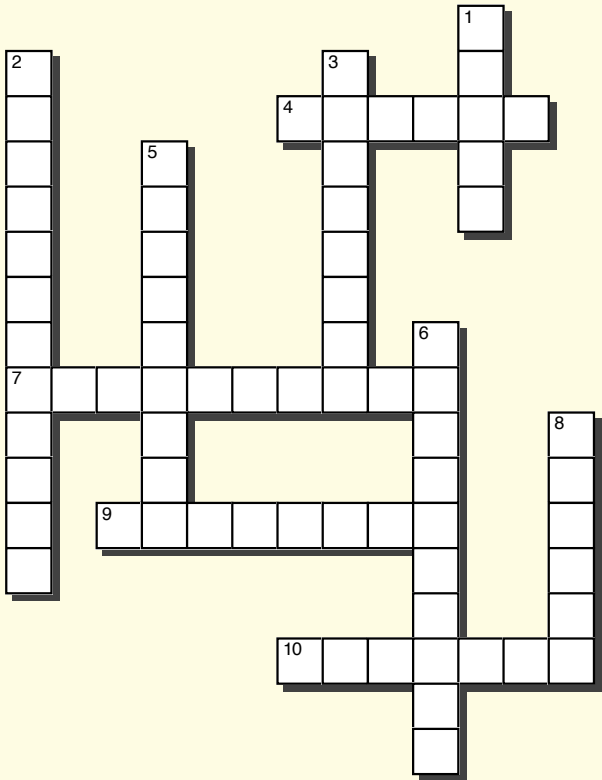
HORIZONTALES

- 4. ----- Automotive, empresa que ha iniciado su actividad recientemente en Borja, Zaragoza.
- 7. Asociación que busca garantizar la presencia del euskera en entornos digitales.
- 9. MONDRAGON ----- Foundry Awards ha repartido 100.000 euros en la primera edición de sus premios.
- 10. Apellido de la nueva presidenta del Consejo Rector de Eroski.

VERTICALES

- 1. Portal de compras que ya ha cumplido 25 años.
- 2. Cooperativa de Errezil que ha celebrado su 50 aniversario.
- 3. Cooperativa de Berriatua que ha cumplido 55 años.
- 5. El próximo 18 de octubre se disputa la *Carrera solidaria* de esta ONG.
- 6. ----- . Nombre del nuevo proyecto impulsado por i+Med y MONDRAGON.
- 8. Apellido del jugador de la Real Sociedad que estudia Ingeniería en Mondragon Unibertsitatea.

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. Sopa de letras | ARIZMENDI | IKERLAN | LORTEK | LEARTIKER | HUHEZI
2. Crucigrama
HORIZONTALES 4. LIEBER | 7. EUSKORPORA | 9. VENTURES | 10. LEGARRA
VERTICALES 1. ATEGI | 2. DOMUSA TEKNIK | 3. CIKAUTXO | 5. MUNDUKIDE | 6. NANOSPHEARM | 8. BETITIA

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Ibis Styles Zumaia-Zestoa hotelean bi lagunentzako egonaldia zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

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



Hieroglifoa - Jeroglífico

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



El nombre en euskera de la cooperativa que ofrece servicios de ingeniería, instalaciones y medioambiente, con sede central en Zamudio.

¿Quieres participar?

Entre las personas que acierten el jeroglífico se sorteará una estancia para dos personas en el hotel Ibis Styles Zumaia-Zestoa.

Eskanea el código QR de esta página y una vez hayas accedido a tulankide.com, completa el cuestionario que encontrarás.

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