

LAS COOPERATIVAS AVANZAN HACIA UN RELATO COMPARTIDO Y ACTUALIZADO SOBRE SU CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD Y AL DESARROLLO COMARCAL A TRAVÉS DEL *FORO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL*.

608

**ALIANZA POR LA ECONOMÍA PLATEADA** Bizkaia, Bilbao y MONDRAGON se alían para impulsar la actividad económica ligada al envejecimiento. **LABORAL KUTXA** %10 igo zituen irabaziak 2018an, 133 milioi arte. **K-FOROA** La segunda edición del Foro de Comunicación, el 20 de marzo en Arrasate. **INTERCOOPERACIÓN EKIAN**, un proyecto colaborativo para construir el mayor parque de energía solar de Euskadi. **JON MAYA** "Lankidetzan aritzeak bidea aberasten du". **EROSKI**-k hitzarmena egin du bankuekin zorra birfinantzatzeko.



PLAN DE EMPLEO LAGUNARO

CON ACCIONES ORIENTADAS A FAVORECER  
LAS CONSOLIDACIONES SOCIETARIAS.

## GIZARTEAREN GARAPENA SUSTATUZ

*Eraldaketa soziala hitzen inguruan hausnarketa prozesua abiarazi da gizarteari egiten diogun ekarpena zehazteko eta honi bultzada berri bat emateko. Egitasmoa behar den bezala gauzatzeko lankidetzaz ezinbesteko tresna izango da.*



22

### LÍDER DE EMPLEO

18

Las cooperativas lideran la clasificación del empleo en Euskadi, según un estudio de BBK Behatokia.



### ENPLEGU PLANA

36

Enplegu Laguntzarako hainbat neurri onartu ditu LagunArok, kooperatiben babesarekin, batez ere behin betiko birkokapenak bultzatzeko asmoarekin.



### EKIAN, ELKARREN ARTEKO LANKIDETZAREN EMAITZA

43

Krean eta Energiaren Euskal Erakundea izan dira proiektu honen sustatzaileak. 24 megabatio eguzki parke erraldoia sortuko dute beste enpresa batzuekin batera, Erkidegoko handiena



### EUSKAL KULTURA

46

#### JON MAYA, DANTZARI ETA KOREOGRAFOA

Makina bat urte eman ditu dantzan Kukai Taldeko sortzaileak. Espainiako Dantza Sari Nazionala jaso du Kukai konpainiak eta mundu mailan izugarritzko txaloak jaso ditu.

### AUZO LAGUN CELEBRA SUS BODAS DE ORO

52

17 mujeres emprendedoras de Arrasate iniciaron este proyecto que hoy en día factura 230 millones de euros, emplea a 13.000 personas y elabora más de 260.000 menús diarios.



### 36 LAGUNARO

LagunAroren Enplegu Laguntzarako plana

### 40 COLABORACIONES

El lado oscuro del *milagro* económico español.

### 42 EUSKARALAN

### 43 INTERCOOPERACIÓN

EKIAN: el mayor parque de energía solar de Euskadi en clave intercooperación.

### 44 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO

Igor Sáez de Ibarra, ULMA Construcción México.

### 45 HUMANITY AT MUSIC – SINFONIA KOOPERATIBOA

*Humanity at music*, sinfonia kooperatiboa comienza su gira por los pueblos y ciudades.

### 46 EUSKAL KULTURA

Jon Maya, Dantzaria eta koreografoa.

### 47 ENTREVISTA

Aitor Bediaga, Coordinador del Grado Business Data Analytics de Mondragon Unibertsitatea.

### 48 ERREPORTAJEA

BBF Bilbao Berrikuntza Faktoria.

### 50 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

*Big data & analytics* en la seguridad, salud y bienestar en el trabajo.

### 51 VASCOS UNIVERSALES

Emiliana de Zubeldia, pianista y compositora vasca.

### 52 ANIVERSARIO

Auzo Lagun, 50 años.

### 54 COLABORACIONES

Informe Oxfam: Una economía para el 99%.

### 55 MUNDUKIDE

“Herrialde pobretuetako ikuspegia ematea da Mundukideren papera”.

### 56 ARIZMENDI IKASTOLA

Arizmendiren gizarte eraldaketa eta berrikuntza.

### 57 LANKI IKERTEGIA

Salto kualitatiboa emateko unea.

### 58 TUITERÍAS

### 59 MONDRAGON EN LA PRENSA

### 60 PERTSONAIA

Gorka Bergaretxe, Fagor Healthcare.

**ARGITARATZAILEA**

OTALORA. Azatza.  
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406.  
tulankide@mondragoncorporation.com

**ZUZENDARIA**

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

**ERREDAKZIO KONTSEILUA**

Javier Goienetxea.  
Carlos Sarabia.  
José Antonio Ajuria.  
Joxean Alustiza.  
Ander Toña.  
Miren Gotzone Santamaria.  
Susana Azpilikueta.  
Iñigo Iñurrategi.  
Maitane Puebla.

**DISEINUA ETA MAKETAZIOA**

Josan Martínez Esquíroz.

**ERREDAKZIOA**

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Rosa Mondragon).

**INPRIMATZAILEA**

Mccgraphics S. Coop.

**ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK**

**LABORAL** **kutxa**

**EUSKO JAURLARITZA** **GOBIERNO VASCO**  
OSANTZE EKONOMIA SAILA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA SOCIAL

©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.



**Trabajo y Unión (T. U. Lankide),**  
Aita José Mª Arizmendiarietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

## Objetivo: una sociedad mejor

En la ponencia sobre *MONDRAGON del Futuro*, aprobada unánimemente en el Congreso de 2016, se señalaba en uno de sus apartados que se había instalado entre nosotros una percepción *bastante compartida* de que el impulso de transformación social había perdido fuerza en las cooperativas, al menos “desde una perspectiva vivencial y ligada al territorio de influencia de las propias cooperativas”. Y por eso se planteó, para dar un nuevo impulso al desarrollo de esas áreas, la configuración de Redes de Estructuración Comarcal, con el fin de apoyar de forma colaborativa diversos aspectos relacionados con la promoción y el desarrollo socioeconómico de nuestro entorno.

Posteriormente, y en esa misma línea, se constituyó un Foro para la Transformación Social, para enriquecer y acordar una narrativa conjunta, compartir experiencias, trabajar en intereses conjuntos y apoyar proyectos comarcales. En suma, una reflexión compartida que sirviera para objetivar la contribución real del modelo cooperativo a la sociedad en nuestro compromiso de dejar un legado mejor a las generaciones futuras. Y en ese Foro ya se ha hecho un primer diagnóstico consensuado en el que se sustancian las aportaciones del cooperativismo a la sociedad en varios aspectos: arraigo al territorio, generación y distribución equitativa de la riqueza, personas en el centro, empleo y empleabilidad, ecosistema de intercooperación, adaptación e innovación y apoyo a actividades sociales.

De forma paralela, esta reflexión también ha servido para tener una foto aproximada de la interesante contribución de las cooperativas a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y a la Agenda 2030 de la ONU. En definitiva, un trabajo que nos ha permitido identificar y actualizar internamente el sentido y la medida de la aportación que las cooperativas realizan a la sociedad.

En este número de la revista analizamos la evolución de este proceso de *Transformación Social* con personas de diferentes cooperativas y comarcas, apuntamos algunas de las realizaciones concretas llevadas a cabo hasta la fecha e identificamos los retos de futuro de cara a lograr una sociedad mejor, es decir, más equitativa, más inclusiva, más sostenible medioambientalmente, y más cooperativa. **TU**

**Se han identificado los retos de futuro de cara a lograr una sociedad mejor, es decir, más equitativa, más inclusiva, más sostenible medioambientalmente, y más cooperativa.**

## LAS EMPRESAS CONOCEN LA FORMACIÓN DUAL DE LOS CICLOS FORMATIVOS DE GOI ESKOLA POLITEKNIKOA

- MUCHAS EMPRESAS DE ALTO DEBA SON AGENTES ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LOS CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR DE MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA (MGEP), Y CON EL OBJETIVO DE ESTRECHAR LOS LAZOS CON ESTAS EMPRESAS COLABORADORAS Y CON EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO VASCO, MGEP ORGANIZÓ UNA JORNADA, DONDE LOS ALUMNOS Y LAS ALUMNAS HAN MOSTRADO LOS PROYECTOS Y RETOS EN LOS QUE ESTÁN TRABAJANDO.

La jornada tuvo el objetivo de mostrar a las empresas el modelo educativo innovador, una amplia muestra de proyectos y retos descrita por los propios alumnos y alumnas, los recursos técnico-tecnológicos, (equipamientos, talleres y laboratorios) para ofrecerles oportunidades de colaboración y transferencia de conocimiento, en especial a las medianas y pequeñas empresas, además de la documentación necesaria para que un alumno o alumna realice prácticas, la formación dual o del proyecto en la empresa.

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa cuenta actualmente con 220 personas en Ciclos Formativos de Grado Superior, 50 tienen experiencias en programas duales, lo que representa el 52% del



Los representantes de las empresas junto a Nicolás Sagarzazu, director de planificación y organización del departamento de Educación del Gobierno Vasco; y Carlos García y Gorka Aretxaga, en representación de Mondragon Goi Eskola Politeknikoa.

alumnado de 2º curso. Los títulos de grado superior de FP que se imparten son Automatización y Robótica Industrial, Mecatrónica Industrial, Programación de

la Producción en Fabricación Mecánica, Diseño en Fabricación Mecánica y Administración de Sistemas Informáticos en Red (ASIR). Las prácticas en empresa

cuentan con una media de satisfacción por parte de las empresas por encima de un 9 y de un 8,5 por parte de los estudiantes. ▶

## MONDRAGON UNIBERTSITATEAK 10 TITULAZIO BERRI ESKAINIKO DITU 2019-2020 IKASTURTEAN

MONDRAGON UNIBERTSITATEAK 2019-2020 IKASTURTEAN ARGÍ ETA GARBI FINKATUKO DA BIZKAIKO HIRIBURUAN, 5 TITULU GEHIAGO JARRIKO BAITIRA ABIAN GRADUKO NAHIZ GRADUONDOKO ESKAINTZA AKADEMIKOAN.

V ente Atxa Mondragon Unibertsitateko errektorearen hitzetan, «merkatuan eta hezkuntza-arloan antzeman ditugun beharrezane erantzungo dien eskaintza akademikoa taxutu dugu, Mondragon Unibertsitateak hasiera-hasieratik eduki duen profil berritzailearekin bat jotkatuz

eta jardunean oinarritutako prestakuntza-ereduaren garrantzia begi-bistatik galdu gabe».

Mondragon Unibertsitateak 2019-2020 ikasturtean eskainiko ditu 31 titulazio (16 gradu eta 15 master), eta 18 dualak izango dira. Hauetatik 9, ingeniari-tza alorrekoak izango

dira, 2 enpresa kudeaketakoak, ekintzaitzako 1, komunikazioko 1, hezkuntzako 2 eta gastronomiako 1. Unibertsitate masterren kasuan berriz, 15 eskainiko dira. Hauetatik 8 ingeniari-tzakoak, 4 enpresa kudeaketakoak, 2 hezkuntzaren alorrekoak eta gastronomiako 1. ▶

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA COLABORA PARA QUE LA ASOCIACIÓN AMS SIGA CON SU LABOR SOLIDARIA

**E**l Consejo Social de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea ha decidido donar a la asociación AMS (Arrasateko Mundu Solidarioa) la recaudación de las entradas del último evento del 75º aniversario de la entidad.

El 75 aniversario de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon

Unibertsitatea se celebró el pasado año 2018, y dicha celebración trajo una amplia programación de eventos durante todo el año. El espectáculo *Korrontzi Dantzan* del grupo de música Korrontzi el 19 de octubre, supuso la culminación del programa del aniversario y una recaudación de fondos con fines benéficos. ▶



## MONDRAGON PARTICIPA EN UN FORO INTERNACIONAL POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

**E**l *Business Caucus Leaders* es un consejo asesor mundial para definir las directrices que orientarán la implicación del ámbito empresarial en la consecución de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de la agenda 2030.

A la cita, celebrada en París entre los días 15 y 17 de enero, acudieron representantes empresariales de varias compañías

de África, Asia, Norteamérica y Europa, entre las que se encontraba MONDRAGON, y que integran una plataforma global por el desarrollo y la cooperación sostenible.

Por parte de MONDRAGON participaron en este evento, Iñigo Albizuri, director de Relaciones Institucionales, e Ibon Antero, coordinador de acciones de Transformación Social. ▶



## ULMA PARTICIPA EN UN MEGAPROYECTO EN NEW YORK

TANGRAM PLAZA ES UN PROYECTO DE URBANIZACIÓN Y REVITALIZACIÓN DE MÁS DE 110.000 M<sup>2</sup> EN EL CORAZÓN DE FLUSHING, QUEENS. ULMA HA FORMADO PARTE DE ESTE MEGAPROYECTO DESDE EL INICIO SUMINISTRANDO SOLUCIONES INTEGRALES PARA TODO TIPO DE ESTRUCTURAS.



**E**l proyecto contempla la construcción de un aparcamiento subterráneo de 1.200 plazas, dos torres residenciales de 220 apartamentos, un edificio de oficinas de clase A de más de 32.000 m<sup>2</sup>, locales o espacios comerciales y un hotel de 240 habitaciones.

La experiencia de ULMA en este tipo de proyectos en USA y en el resto del mundo, ha sido un aspecto crucial en su elección como proveedor, así como la capacidad de suministrar gran cantidad de equipos en los plazos acordados.

## FAGOR TALDEA LICENCIA EL USO DE LA MARCA FAGOR EN EL SECTOR DEL MENAJE DE COCINA

FAGOR S. COOP. Y LA SOCIEDAD CÁNTABRA CANTRA S.L. HAN FIRMADO UN CONTRATO DE LICENCIA DE USO DE LA MARCA QUE PERMITIRÍA A ESTE FABRICANTE USAR LA MARCA FAGOR PARA FABRICAR Y DISTRIBUIR PRODUCTOS DE MENAJE DE COCINA, A PARTIR DE MAYO DE 2019.

**E**ste contrato se suma al preacuerdo alcanzado el mes de diciembre pasado con la sociedad polaca AMICA S.A., con la que se continúa negociando, para un posible uso de la marca FAGOR en el sector de electrodomésticos de línea blanca.

Asimismo, Fagor S. Coop. sigue manteniendo conversaciones con diferentes sociedades interesadas en el valor y uso de la marca FAGOR en los ámbitos de pequeño aparato eléctrico y confort.

## EL PLAN FORAL DE GIPUZKOA PARA LA INSERCIÓN SOCIAL SUMA 50 NUEVOS AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS

- MÁS DE 50 AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS DEL TERRITORIO FIRMARON EL PASADO 24 DE ENERO UN DOCUMENTO DE ADHESIÓN AL PLAN DE INCLUSIÓN SOCIAL ELKAR-EKIN, CON EL OBJETIVO DE GENERAR OPORTUNIDADES DE EMPLEABILIDAD NO SOLAMENTE PARA PERSONAS EN RIESGO O EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL, SINO TAMBIÉN PARA AQUELLAS EN SITUACIÓN DE DESEMPLEO O EN PRECARIEDAD LABORAL.

Dicha adhesión llevó a cabo en el marco del congreso *Elkar-EKIN LANEAN: Estrategia de empleabilidad y activación inclusiva 2018-2022*, que se celebró en Tabakalera –con la asistencia de más de 160 agentes del tercer sector y del mundo empresarial–, y en el que el diputado general, Markel Olano, destacó por un lado que un empleo digno es “el elemento clave para la inclusión social”, y por otro que el Plan Elkar-EKIN es “la vacuna de Gipuzkoa contra el populismo xenófobo”.

Gracias a la implicación de estos agentes, entre los que se encuentran

Mondragon Unibertsitatea y Prospektiker, expertos en prospectiva y planificación estratégica, Elkar-Ekin ofrece un itinerario individualizado para cada persona. Los ayuntamientos y la Diputación serán los encargados de valorar cada situación; el tercer sector, mediante prácticas, y la educación ofrecerán la formación; y las entidades y empresas guipuzcoanas darán el empleo.

De este modo, el ente foral espera que “no solo 35.000 personas se vean beneficiadas del programa, sino también todos los desempleados del territorio y los que tienen empleos precarios”.



**Elkar-Ekin ofrece un itinerario individualizado para cada persona. Los ayuntamientos y la Diputación serán los encargados de valorar cada situación; el tercer sector, mediante prácticas, y la educación ofrecerán la formación; y las entidades y empresas guipuzcoanas darán el empleo.**

## LAS SOLUCIONES DE DANOBAT VIAJAN A TURQUÍA

- DANOBAT AMPLÍA SU CARTERA DE CLIENTES CON UNO DE LOS LÍDERES EUROPEOS DEL SECTOR, CONSIGUIENDO QUE LAS SOLUCIONES DANOBAT ESTÉN PRESENTES EN LOS FABRICANTES MUNDIALES DE LLANTAS DE ALUMINIO MÁS IMPORTANTES.

DANOBAT colabora desde hace décadas con los principales fabricantes de automóviles, así como con las compañías *autopartistas*. El sector, que se caracteriza por unos volúmenes de producción cada vez más exigentes enfrenta así un constante reto de mejora de eficiencia. Estos retos son los que sus clientes suelen compartir con DANOBAT y, a partir de ellos, se crea un ecosistema de cocreación e innovación

donde, situando al cliente en el centro, se obtienen soluciones innovadoras totalmente personalizadas, rentables y eficientes.

La inversión total que llevará a cabo CMS, que supera los 90 millones de euros, tiene como objetivo una nueva planta en la ciudad de Izmir con más de 38.000 metros cuadrados. Gracias a esta nueva planta, el fabricante turco espera llegar a producir 12 millones de llantas en 2022.



CMS produce para los fabricantes de coches más importantes consiguiendo que las principales marcas monten llantas de aluminio fabricadas por la empresa turca, como es el caso de Mercedes, BMW, Volkswagen,

Audi, Bentley, Porsche, Seat, Skoda, Toyota, Ford, Fiat Group, Renault, Nissan, Honda, Dacia, Lexus o Suzuki.

## FAGOR EDERLAN, FINALISTA DAIMLER SUPPLIER AWARD 2018 SARIETAN

- KOOPERATIBA FINALISTA IZAN ZEN BIKAINASUNA AITORTZEKO NAZIOARTEAN EMATEN DIREN DAIMLER SUPPLIER AWARD SARIEN 2018KO EDIZIOAN.

**F**agor Ederlan finalista izan zen *Daimler Supplier Award 2018* sarietan, *Bazkide estrategikoa-Partnership* kategorian. Ekitaldia otsailaren 20an egin zen Carl Benz Arenan, Stuttgarten, Daimlerrek Alemanian duen egoitza nagusia baita, eta nazioarteko 450 enpresa baino gehiago bildu ziren bertan, tartean kooperatiba gipuzkoarra.

Daimlerren hornitzaileek hainbat arlotan, esaterako *bazkide estrategiko gisa, kalitatean eta berrikuntzan*, lortutako bikaintasuna aitortzen dute urtero ematen diren sari horiek. 10 sari eman ziren 3 kategorian nagusitan: Mercedes-Benz Cars Procurement & Supplier Quality, International Procurement Services eta Daimler Trucks & Buses. Fagor Ederlan bazkide estrategikoa-Partnership kategorian lehiatu zen LEAR nazioarteko enpresarekin eta Corning amerikarrekin, biak abangoardiako enpresak baitira.

Zeremonian, Daimlerrek Fagor Ederlan nabarmendu zuen Txasiseko eta Powertraineko aplikazioetako espezialista gisa eta ardatz osagaien hornitzaile gakoetako bat gisa, eta esan zuen Fagor Ederlanek sekulako ahaleginak egin dituela eta ezagutza eta baliabide global asko

**Daimlerrek automobilgintzaren negozioaren eta merkatuaren gainean duen ikuspegia eta etorkizunari begira dituen estrategiak partekatu zituen bildutako guztiekin.**



dituela eta horrek ziurtatu duela Clase A, B, CLA, CLB modeloetara eta bertsio elektrikoetara zuzendutako MFA2 proiektua arrakastaz abiaraztea.

Proiektu hori Euskal Herriko, Mexikoko eta Txinako lantegietan abiarazi da globalki, eta funtsezkoa izan da Fagor Ederlan nazioartean garatzeko azken urratsean. Horrez gain, proiektuari esker erreferentziako hornitzaile gisa posizionatu da premium marken artean, esaterako kooperatibaren bazkide diren Daimler eta BMW enpresetan.

Gainera, ekitaldian, Daimlerrek automobilgintzaren negozioaren eta merkatuaren gainean duen ikuspegia eta etorkizunari begira dituen estrategiak partekatu zituen bildutako guztiekin. ▶

### DAIMLER-FAGOR EDERLAN: 20 URTEKO HARREMANA

Fagor Ederlanek eta Daimlerrek 20 urte baino gehiago daramatzate negozio harreman sendoa izaten. 45 milioi euro baino gehiagoko salmenta zifrarekin, 2018an, bezero global garrantzitsuenetako bat da kooperatibarentzat. Izan ere, osagaiak hornitzen dizkio, tartean burdinazko eta aluminiozko portamangetak, European, Txinan eta Ipar Amerikan.

Fagor Ederlan Taldeko Merkatu zuzendari Javier Egurcegui eta Edertek zentro teknologikoko gerente Eduardo Fernandez ekitaldian egon ziren eta ekitaldiaren garrantzia nabarmendu zuten, hitz hauekin: "Daimler da gaur egun dugun eta etorkizunean edukiko dugun proiektuaren oinarrietako bat. Bezero honentzat negozio faktorea ez ezik berritzeko eta garatzeko ahalmenak ere

badira funtsezkoak eta gure arteko harremanaren ardatza nagusiak. Aitortza hau harro egoteko moduko zerbait da Fagor Ederlantzat; gure bezeroaren espektatibak gaintzen jarraituzera motibatzen eta bultzatzen gaitu-eta".

Fagor Ederlanek hain estimatua den sari honekin ekiten dio 2019. urteari, 2018an 660 milioi euroko salmentak lortu eta gero, eta kooperatibak bere proiektu sozioenpresariala eta nazioartean duen proiektzioa sendotuta, datozen 4 urteetarako zorroa ziurtatuko dituen kaptazioak lortu baitzituen, bai ibilgailu arinean, bai industriako ibilgailuan, taldearen jardueraren garapenerako gakoak diren sektoreetan, alegia.

## EL BEI FINANCIA LA ESTRATEGIA DE I+D+I Y CRECIMIENTO DE CIKAUTOXO CON 26 MILLONES DE EUROS

- LA COOPERATIVA VIZCAÍNA DESARROLLARÁ NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA POTENCIAR LA IMPLEMENTACIÓN DE VEHÍCULOS HÍBRIDOS Y ELÉCTRICOS Y APLICARÁ PROCESOS PRODUCTIVOS MÁS EFICIENTES Y RESPETUOSOS CON EL MEDIO AMBIENTE.

El Banco Europeo de Inversiones, BEI, financiará la estrategia de innovación de Cikautxo, especializada en la producción de componentes plásticos y de caucho para el sector del automóvil. La cooperativa implementará nuevos procesos productivos más sostenibles que permitirán el desarrollo de productos innovadores que contribuyan a la fabricación de vehículos menos contaminantes. Para ello, contará con el apoyo del BEI. Su vicepresidenta, Emma Navarro, y el director

general de Cikautxo, Iñigo Laskurain, firmaron en Berriatua (Vizcaya) el acuerdo de financiación: un préstamo de 26 millones de euros facilitado por el BEI en el marco del Plan de Inversiones para Europa conocido como *Plan Juncker*.

El apoyo del BEI contribuirá a que la empresa pueda expandir su capacidad productiva dentro de la UE, no solo en sus plantas españolas, sino también en zonas de convergencia en países como la República Checa, Eslovaquia y Rumanía. La estrategia de innovación y crecimiento



**La cooperativa implementará nuevos procesos productivos más sostenibles que permitirán el desarrollo de productos innovadores que contribuyan a la fabricación de vehículos menos contaminantes.**

de Cikautxo tendrá también aplicaciones en aparatos médicos y electrodomésticos, sectores a los que la empresa dirige parte de su producción. El proyecto tendrá un impacto

positivo en la creación de empleo ya que requiere la contratación de más de 600 personas durante los cuatro años que dure la fase de implementación. ▶

## ULMA TALDEAK 26 MILIOI EUROKO MAILEGU BAT ESKURATU DU EUROPAKO INBERTSIO BANKUTIK

TALDE KOOPERATIBOAREN HAZKUNTZA ETA BERRIKUNTZA ESTRATEGIA FINANTZATZEKO BALIOKO DU AKORDIOAK.

Akordioa Oñatin izenpetu da (Gipuzkoa), EIBko lehendakariorde Emma Navaroren eta ULMA Taldeko zuzendari nagusi Iñaki Gabilondoren artean, eta Juncker Plana izenez ezagutzen den Europarako Inbertsio Planen barruan sartzen da. Ekimen horrekin, enpresen arteko lehiakortasuna bultzatu eta enplegua sortzea sustatzen duten proiektuak finantzatu ditzake EIBk, EBko kreditu erakundearen lehentasunezko jardute arloekin bat datozen

helburuak baitira. Zehazki, inbertsio plan hau martxan jartzeak 300 lanpostu garbi baino gehiago sortzea ahalbidetuko dio ULMA Taldeari.

ULMA Taldeak lortu du Europako Inbertsio Bankuak (EIB) bere berrikuntza eta hazkuntza estrategia finantzatzea, 26 milioi euroko mailegu batekin. Europako Erkidegoko erakundeak emandako laguntzarekin, euskal talde kooperatiboak bere I+G+B proiektuak inplementatu ahal izango ditu, eraikuntzaren



industriarako soluzio berrien garapenean zentratuta, segurtasuna eta produktibitatea handitzeko xedearekin. EIBren finantzaketarekin ULMAk inbertsio berriak egin ahal izango ditu Espainian eta Polonian kokatutako konbergentziako guneeetan, eraikuntzarako duen alokairuko ekipamendu eta makinaren flota handitzeko eta modernizatzeko. ▶



## FABRICACIÓN CERO DEFECTOS PARA COMPETIR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

- IK4-IDEKO PARTICIPA EN EL PROYECTO CONAN, PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE INSPECCIÓN INTELIGENTE Y ALCANZAR LA PRODUCCIÓN DE EXCELENCIA.

Las empresas industriales se enfrentan al desafío de producir componentes de óptima calidad y que presenten calidades excelentes para poder competir en los mercados internacionales. En este contexto se desarrolla el paradigma de Fabricación Cero Defectos o ZDM (Zero Defect Manufacturing), cuyo objetivo es desplegar herramientas avanzadas y soluciones de alto valor añadido para alcanzar la excelencia en la producción.

Con el objetivo de generar soluciones que den respuesta a este nuevo escenario, un consorcio de nueve empresas y entidades vascas, entre las que se encuentra el centro tecnológico de Fabricación Avanzada IK4-IDEKO, ha puesto en marcha el proyecto CONAN, una iniciativa



que busca desarrollar un sistema de inspección inteligente para avanzar en la fabricación ZDM.

En concreto, el proyecto tiene la misión de diseñar una nueva solución integrada de control de calidad que permita aumentar la eficacia

y la competitividad de los productos y componentes fabricados.

La iniciativa cuenta con el respaldo del Gobierno Vasco a través del programa de apoyo a la I+D empresarial Hazitek y su ámbito de investigación está integrado en los ejes prioritarios de la estrategia de especialización inteligente RIS3 Euskadi.

La reunión de seguimiento del proyecto tuvo lugar en las instalaciones de IK4-IDEKO a mediados de diciembre y

contó con la participación de la empresa que lidera la iniciativa, el fabricante de componentes de fundición y válvulas industriales de alto valor tecnológico AMPO.

Junto con el líder del proyecto también estuvieron presentes el resto de empresas que completan el consorcio: Laulagun Bearings, ULMA Forja, Engine Power Components, MATZ-ERREKA, DANOBAT y SAVVY DATA SYSTEMS. ▶

**Participan en el proyecto, además de IK4-Ideko, empresas como Ampo, Ulma Forja, Matz-Erreka, Danobat, Savvy Data Systems, Laulagun Bearings y Engine Power Components.**

## SORALUCE PRESENTA SU NUEVA GAMA DE MÁQUINAS

Soralu Summit es el punto de encuentro entre profesionales del sector y las nuevas tecnologías y desarrollos de Soralu que se celebrará del 20 al 22 de marzo en el nuevo Portal Factory, el centro de fabricación más completo y avanzado para máquinas pórtico de grandes dimensiones y altas potencias. La nueva gama de máquinas pórtico que se presentará durante el evento

se compone de fresadoras puente de mesa móvil, fresadoras gantry, máquinas multifunción, máquinas con travesaños fijos y móviles, disponibles con una amplia gama de cabezales y opciones y son parte del compromiso estratégico de la marca que ha transformado a Soralu en un proveedor de soluciones de mecanizado integral. ▶



## LURRALDE BURUJABEAK: EKONOMIA SOZIALA ETA LURRALDEA

● **LURRALDE BURUJABEAK: EKONOMIA SOZIALA ETA LURRALDEA** IZENENKO JARDUNALDIA ANTOLATU ZUEN MARTXOAREN 1EAN KOOPFABRIKAK ARANTZAZUN (OÑATI), GANDIAGA TOPAGUNEAN.

**J**ardunaldiaren helburua ekintzailtza sozial kooperatiboa, kooperatibismoa eta Ekonomia Soziala orokorrean sustatzeko hiru begirada edo eskala lantzea izan zen. Horretarako, askotariko ikuspegiak eta esperientziak bertatik bertara ezagutzeko aukera izan zuten bertaratutakoek.

Besteak beste, Udaltzako Luis Intxauspe, Iruñeko Udaleko Patxi Perales, Hendaiako Udaleko Iker Elizalde, Debagoieneko Gizarte Berrikuntza plataformako Aritz Otxandiano, Aiaraldeko Gartzten Garaio, MONDRAGONeko Ibon Antero, Olatukoop-eko Leire Udabe eta KoopFabrikako Beñat Irasuegik parte hartu zuten ekitaldian.

Hiru arlo edo mailatan ekonomia soziala eta kooperatibismoa sustatzeko ikuspegia joarratu zuten.

- Herri mailan: Zer egin daiteke herri batean? Zer Udaletatik? Zer herri ekimenetik? Zer egin dezakegu elkarrekin? Proiektu publiko komunitarioak sustatu daitezke? Nola?
- Eskualde mailan: Zer egin daiteke eskualde mailan? Zein esperientzia edo eredu ezagutzen ditugu? Zein da egiten duten ekarpena?

- Euskal Herri mailan: Zer ari dira egiten Euskal Herri mailako sare kooperatiboetatik? Zer egin daiteke? Zeintzuk dira etorkizuneko erronkak? Zein behar ditugu?

Ekonomia sozial berria eta ekintzailtasun soziala sustatzeko programa da KoopFabrika. Kooperatiba Fabrika proiektu profesional eta ekimen sozio-ekonomikoak martxan jartzen laguntzeko programa bat, 2017an abian jarri zenetik, 30 proiektutik gora sustatu dituena.

Ekintzailtza sozial kooperatiboak ekintzailtza eredu desberdina jartzen du erdigunean: komunitatearen beharretatik abiatu eta komunitatean saretzen da, autoeraketan oinarritutako eredu demokratikoa da eta proiektuaren bideragarritasunaz gain, bizigarritasuna ere hartzen du kontuan.

Lankidetzan sorturiko programa da KoopFabrika, izaera anitzeko eragileak saretzen dituena: Mondragon Unibertsitateko Lanki ikertegia, Olatukoop sarea, EHUko GEZKI Gizarte Ekonomia Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua eta Debagoieneko garapen agentzia, Beterri-Buruntzako udalak eta Oarsoaldea garapen agentzia. ▶

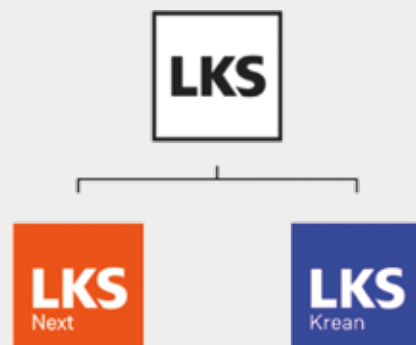
## LKS PRESENTA SUS MARCAS DE FUTURO: LKS NEXT Y LKS KREAN

LKS, S. COOP. Y LKS INGENIERÍA, S. COOP., LAS DOS COOPERATIVAS MATRICES QUE COMPARTEN LA MARCA LKS, HAN FIRMADO UN ACUERDO DE FUTURO QUE PROPONE EL IMPULSO DE DOS NUEVAS MARCAS DIFERENCIAS PARA LA PROYECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS Y SERVICIOS DE LOS DOS GRUPOS EMPRESARIALES.



**D**esde un origen común, tras LKS se encuentran dos grupos empresariales integrados en la División de Ingeniería y Servicios de MONDRAGON Corporación. En adelante, estos dos grupos se distinguirán con dos marcas singulares: LKS NEXT y LKS KREAN.

En un acto celebrado en la sede de la División en Mondragón con su director, Alberto Gorroñoigoitia, los presidentes y directores generales de las dos cooperativas han presentado un acuerdo que pretende ordenar e impulsar la proyección de sus servicios y actividades empresariales en el mercado, reforzando el perfil de dos grupos especialistas y cercanos a las necesidades de cada sector y cliente.



## EL CONSEJO INDUSTRIAL DE MONDRAGON SE REÚNE EN LAS RENOVADAS INSTALACIONES DE FAGOR ARRASATE

LOS MIEMBROS DEL CONSEJO, CON EL PRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN A LA CABEZA, HAN APROVECHADO LA OCASIÓN PARA VISITAR LAS NUEVAS INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA.

Guiados por David Pascual, gerente de Fagor Arrasate, los miembros del Consejo Industrial han visitado primero la planta de producción del barrio de San Andrés de Mondragón para más tarde acceder a la nueva zona destinada a las labores más comerciales y de negocio. Una zona de acogida a clientes, mucho más cercana y que ofrece una imagen muy profesional de la empresa.

"La atención con nuestros clientes ha sido siempre una seña de identidad de Fagor Arrasate y para continuar con este compromiso hemos inaugurado la nueva Business Area", ha asegurado David Pascual, gerente de Fagor Arrasate.

El objetivo es ofrecer a clientes y visitas una acogida que aúne la cercanía y profesionalidad que caracteriza a la compañía.



Para ello dispone de 8 salas de reuniones equipadas con pantallas de TV, una zona de cafetería, y una sala acristalada donde celebrar

eventos, que dispone de terraza exterior de 150 metros cuadrados con una excelente vista sobre el monte Udalaiz.

Con esta apertura finaliza

la renovación completa de las oficinas centrales, que ahora reúne a todos los departamentos en un único espacio diáfano de casi 3.000 metros cuadrados. La puesta de largo de las nuevas instalaciones ha tenido lugar con la reunión del Consejo Industrial de Corporación MONDRAGON. ▶

## CITA DEL EIT MANUFACTURING EN DONOSTIA

La capital guipuzcoana se convirtió en el epicentro de la fabricación avanzada a finales del pasado mes de febrero. La cita reunió a 150 expertos de toda Europa en un encuentro cuyo objetivo era "consensuar políticas y actuaciones, así como impulsar y apoyar proyectos en torno a la cooperación en I+D, la formación, la creación de nuevos negocios y la promoción de iniciativas en robótica y fabricación cero defectos".

El evento, celebrado en el Palacio Miramar de Donostia, ha sido un hito relevante, ya que ha supuesto el arranque de esta iniciativa que pilotan empresas como MONDRAGON, Tecnalia, IK4 Research Alliance, Aernnova e ITP Aero. ▶



## HEDAPEN KOOPERATIBOAREN URTEROKO TOPAKETA OTALORAN

● 2018AN IA 2.000 BISITARI ETORRI ZIREN GEURERA, ESPERIENTZIA KOOPERATIBOA IN SITU EZAGUTZEKO ASMOZ.

**A**benduaren 17an ospatu zen MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren ohiko topaketa. MONDRAGONek zerbitzu bat dauka Esperientzia Kooperatiboan interesa duten pertsonak artatzeko: Hedapen Kooperatiboa. Eta zerbitzu honekin kolaboratzen dute urtean zehar erakunde ezberdinetako hainbat pertsonak: MONDRAGONeko kooperatibek, Euskadiko Nekazari-elikagaien Kooperatiben Federazioak, ERKIDEk, gertuko administrazio publikoak eta Arizmendarrietarekin lotutako bestelako elkarteek. Guztien artean bisitariari erakutsi nahi izaten zaio zer den MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboa eta, horrekin batera, hemengo kooperatibismoa.



**IA 2.000 BISITARI** 2018an 1.960 pertsona etorri dira MONDRAGONera, %78 Estatu espainiarretik kanpokoak. Hauek 50 herrialdetatik etorri dira, bereziki (bisitari gehiagoko herrialdetatik gutxiagora) Hego Korea, Argentina, Estatu Batuak, Brasil, Mexiko, Japonia, Belgika, Holanda eta Alemania. Bisitarien %45 interes enpresarialarekin dator: ekintzaileak, kooperatibistak edo politikariak dira, zeintzuek beraien lurraldea (edo beraien kooperatiba) hobetu nahi duten gure ereduaz. Partaideen

%42ak interes akademikoa dauka: ikasle eta irakasleak dira, zeintzuek eredu kooperatiboa ezagutu eta bertan sakondu nahi duten. %2ak, esan daiteke, interes orokorra duela.

Bestalde, 860 pertsonak parte hartu dute Hedapen Kooperatiboak munduan zehar eman dituen hitzaldietan.

Nabarmentzekoa da, azkenik, 156 talde artatu direla eta horietako 47 kooperatibek eskatuta izan direla; azken hauek beraien bezero, hornitzaile eta pertsona klabeak izan dira.

Otaloran (MONDRAGONeko Zuzendari eta Kooperatiba Garapenerako Zentroa) izan da topaketa. Lehenik bilera

egin da urtea nola joan den jakiteko eta ondoren lagun arteko bazkarian batu dira elkartutako guztiak. ▶

## ARIZMENDIARRIETA, AL SALÓN DE PLENOS CONSISTORIAL

**E**l pasado 4 de marzo, se celebró en el ayuntamiento de Arrasate el acto de colocación del retrato de José María Arizmendiarieta en el salón de plenos del consistorio. De esta manera *Don José María* se suma a los retratos del historiador Esteban de Garibay, el filántropo Pedro de Viteri y el maestro Felix Arano, todos ellos insignes personajes que ya figuran en el salón de plenos. En el acto participaron, entre otros, el presidente de Arizmendiarietaren Lagunen Elkartea, Miguel Angel Laspiur; Jesus Mari Arizmendiarieta, por parte de la familia del sacerdote; y la alcaldesa de Arrasate, Maria Ubarretxena. ▶



## UN DIRECTIVO DE LOS NUESTROS

- UNA NUEVA PROPUESTA PARA GENERAR UN CAMBIO EN LA MANERA DE EJERCER DEL DIRECTIVO, EN POS DE UNA EMPRESA SOSTENIBLE E INCLUSIVA.

• No debería primar el desarrollo a largo plazo de la empresa sobre los resultados a corto plazo? ¿No son las personas el principal activo, y el directivo el responsable de su desarrollo? Este libro reflexiona sobre estas y otras cuestiones intentando generar un cambio en la manera de ejercer del directivo, para construir un futuro empresarial sostenible e inclusivo. Uzkudun afirma que “el directivo que necesitamos para construir el futuro de nuestras empresas es una persona que dirige personas, y que las dirige porque se siente íntimamente parte del equipo que forman”. Es *uno de los nuestros*, que asume que esa responsabilidad y ese servicio a todas las personas que conforman una empresa.

La publicación, opera prima del autor, pretende abrir las ventanas de la gestión empresarial competitiva a un enfoque diferente, un impulso vital, una visión de futuro mucho más participativa, sostenible e integradora.

Juan Mari Uzkudun es un exdirectivo de las cooperativas, que desempeñó varios cargos en Fagor, Copreci y en la propia Corporación y que tras su jubilación fue también presidente de Gipuzkoa Berritzen desde 2007 hasta 2014.



**Juan Mari Uzkudun**  
AUTOR DEL LIBRO  
*UN DIRECTIVO DE LOS NUESTROS*

**Aludes en tu libro a la “necesidad de un directivo diferente”. ¿Cuáles son las tres características indefectibles de un directivo de nuestros tiempos?**

El nuevo directivo, el directivo de los nuestros se distinguirá por sustituir el miedo (a las consecuencias) por la confianza del *nosotros* que construye. Un cambio emocional. También lo hará por su proximidad a todas las personas, considerándose uno de los nuestros, desterrando diferencias y estatus, generando equipos inclusivos.

Y, finalmente, será un emisor de juicios diferentes. Para un directivo de los nuestros la empresa es un conjunto de personas que necesitan desarrollarse como tales, y como equipo, hacia mayores capacidades.

**Dedicas un capítulo entero a *Empresa y ética* en el contexto del “descalabro ético del sistema económico.**

## “Otra empresa es posible, y necesaria”

**¿Qué aportación práctica puede hacer el modelo cooperativo a este debate?**

Ya la está haciendo y deberá hacer más. El sistema imperante busca la maximización de beneficios. Todo vale para lograrlos. Y así, ha propiciado los efectos conocidos por todos. Frente

una condición básica. La renuncia a ella, sería un modelo paternalista: hay quien *sabe* lo que es bueno para todos, aunque éstos no lo quieran. La empresa moderna no puede sobrevivir, no tiene sentido, si no aportan y se integran todas las personas. Y solo contribuye quien participa. El sociólogo y economista americano Jeremy Rifkin lo dice perfecto: participo luego existo.

**¿Qué influencia ha tenido tu pasado cooperativo en la elaboración de este ensayo?**

Total. Solo desde la experiencia cooperativa se llegan a conocer, en la práctica, aspectos ocultos de la empresa como ente, como organización de la sociedad para avanzar, para generar riqueza. El ensayo intenta fundamentar que otra empresa, más inclusiva, es posible y necesaria.

**¿Alguna cosa que te gustaría destacar?**

La empresa cooperativa hoy, en el XXI, tiene la oportunidad de desarrollarse cualitativamente, participativamente, contribuyendo decisivamente a la transformación de la sociedad. Es un reto y una obligación ética que tiene. Una obligación de todas las personas, y más, de los más responsables. ▶



a ello el modelo cooperativo limita desigualdades, amortigua impactos, es muy superior en la construcción social. Otra cosa es que desde su *ética propia*, el modelo cooperativo debe hacer mucho más por lograr sus aspiraciones transformadoras.

**En el libro se habla mucho del *nosotros* mayestático y de la participación. Haciendo de abogado del diablo: ¿no estamos idealizando, quizá sublimando, el concepto de participación?**

No. La participación es

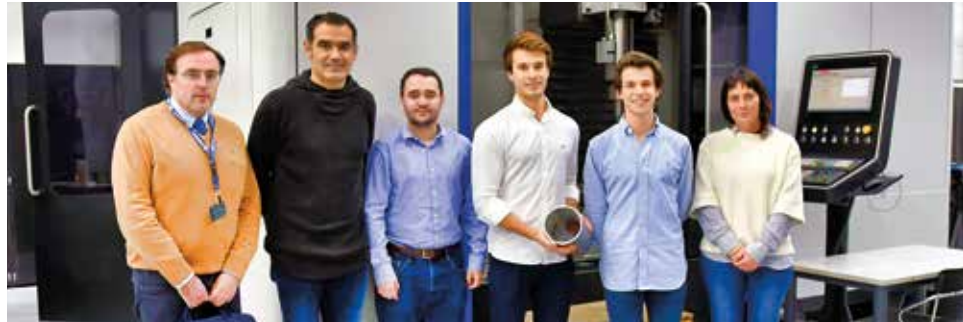
## DANOBATGROUP PREMIA LA INVESTIGACIÓN EN FABRICACIÓN INDUSTRIAL

CON LA MISIÓN DE FOMENTAR LA PASIÓN POR LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN LA UNIVERSIDAD, EL GRUPO EMPRESARIAL DANOBATGROUP RECONOCE TODOS LOS AÑOS EL MEJOR PROYECTO DE DESARROLLO INDUSTRIAL REALIZADO POR LOS ALUMNOS DEL MÁSTER DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE TECNUN, LA ESCUELA DE INGENIEROS DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA.

Este año el premio ha recaído en el equipo formado por Aitor Arraiza, Juan Alcalde, Carlos Basarte y Alejandro García, quienes presentaron una solución para el mecanizado de componentes industriales en un entorno de producción automatizado, que cumplió con los requisitos de precisión y automatización demandados por el fabricante vasco.

Para obtener el galardón, los estudiantes del Máster se enfrentaron a un mismo desafío tecnológico planteado por el fabricante de máquina herramienta, al que debían dar respuesta por equipos. Este año el reto escogido por Danobatgroup ha consistido en el diseño de una máquina para el mecanizado de cuplas con capacidad para funcionar en un entorno de producción automatizado.

Una vez completados sus trabajos, los estudiantes defendieron sus proyectos



frente a un jurado formado por especialistas de Danobatgroup y del centro tecnológico IK4-Ideko, motor de innovación del grupo, el 21 de febrero.

Las exposiciones de los candidatos sirvieron para que los miembros del jurado pudieran valorar la calidad de los proyectos y elegir al equipo ganador.

La participación en estos premios permitió al alumnado conocer el funcionamiento de entornos industriales reales en las instalaciones del fabricante de soluciones avanzadas de fabricación, donde los jóvenes recibieron

formación teórica y práctica sobre sistemas productivos y diseño e ingeniería de precisión.

Estos galardones se enmarcan dentro del acuerdo de colaboración firmado por Danobatgroup y Tecnun en diciembre de 2015, cuyo objetivo es fomentar el vínculo entre el ámbito académico y el mundo profesional, así como

trasladar a los entornos reales de fabricación industrial los conocimientos adquiridos en el aula.

Los premios buscan apuntalar la formación de excelencia de los estudiantes, fomentar sus conocimientos técnicos y potenciar habilidades transversales como la inventiva, la capacidad de análisis y el trabajo en equipo. ▶

**Los premios buscan apuntalar la formación de excelencia de los estudiantes, fomentar sus conocimientos técnicos y potenciar habilidades transversales.**

## 20 MARZO, NUEVA EDICIÓN DEL FORO DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

TENDRÁ LUGAR EN EL CENTRO CORPORATIVO DE MONDRAGON. ESTA SEGUNDA EDICIÓN ABORDARÁ CINCO ASPECTOS: REPUTACIÓN, CRISIS, PROPÓSITO, MARCA Y DIGITAL.

Se celebrará la segunda edición “para compartir experiencias y poner en valor el papel de la comunicación en las cooperativas”. El encuentro, al que están invitados los responsables de comunicación y marketing de las cooperativas, reunirá a varios expertos del mundo de la comunicación.

### Programa

El programa de este año girará en torno a cinco conceptos asociados al mundo de la comunicación, en torno a los cuales cinco expertos trasladarán sus reflexiones. Son los siguientes:

- **Reputación**, Begona Marañon, directora de SER Euskadi.
- **Crisis**, Miguel Lopez Quesada, presidente de Dircom.
- **Propósito**, Luisa Alli, directora de Comunicación de Ikea-España.
- **Marca**, Estitxu Garai, profesora de EHU/UPV.
- **Digital**, Miguel Loitxate, blogger y experto en marketing digital.

Las personas interesadas en participar en este evento pueden escribir un correo electrónico a la dirección [kforoa@mondragoncorporation.com](mailto:kforoa@mondragoncorporation.com). La sesión comenzará a las 9:30 de la mañana y se prolongará hasta las 13:00 horas.

## BEXEN MEDICAL PARTICIPA EN UN SEMINARIO DEL CLÚSTER DE SALUD

**G**orka Ramírez, director técnico de Bexen Medical, participó el pasado jueves 14 de febrero en la jornada “Aplicación del reglamento (UE) 2017/745 sobre los productos sanitarios: nuevos tiempos, nuevos retos” organizada por el Basque Health Cluster. La entrada en mayo de 2020 de la nueva regulación europea sobre productos sanitarios implica cambios estratégicos inminentes en el proceso de fabricación y comercialización de los productos por parte de las empresas del sector. Gorka impartió una charla sobre los retos y diferentes procedimientos a los que se enfrentan las empresas para la obtención de la certificación CE. ▶



## MONDRAGON CONCLUYE SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DEL DISTRITO TORRELAGO (VALLADOLID)

EN EL MARCO DEL PROYECTO EUROPEO CITYFIED CUYO PROPÓSITO ES DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA REPLICABLE, SISTEMÁTICA E INTEGRADA PARA CONVERTIR CIUDADES EUROPEAS Y ECOSISTEMAS URBANOS EN LAS CIUDADES INTELIGENTES DEL FUTURO.

La Corporación MONDRAGON, de la mano de las cooperativas LKS Krean, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Ikerlan y ETIC, ha participado en los últimos cinco años en el desarrollo de este proyecto en Laguna de Duero, que ha supuesto la rehabilitación de 31 edificios, 143.000 m<sup>2</sup> de espacio habitable en el distrito de Torrelago (en la foto), con una inversión de más de 16 millones de euros. Y todo ello, en el marco del proyecto europeo CITYFIED para adaptación de ciudades y espacios a los nuevos requerimientos urbanos del futuro. Precisamente, Torrelago ha sido uno de los tres proyectos de demostración de CITYFIED en el que han colaborado empresas como Acciona, Cartif, Veolia, Tecnalia, 3IA Termoacústica y MONDRAGON. Su trabajo

ha consistido en la rehabilitación integral de una manzana de edificios construidos a finales de la década de los 70 en esta localidad del área metropolitana de Valladolid.

### Proyecto europeo CITYFIED

El proyecto CITYFIED tiene como propósito desarrollar una estrategia replicable, sistemática e integrada para adaptar ciudades europeas y ecosistemas urbanos en las ciudades inteligentes del futuro. Una estrategia centrada en reducir la demanda energética y las emisiones de gases de efecto invernadero e incrementar el uso de energías renovables desarrollando e implementando tecnologías y metodologías innovadoras para la reforma de edificios, redes



inteligentes y redes de calor interconectadas con las TIC y la movilidad.

Las ciudades pertenecientes al consorcio CITYFIED son: Botkyrka

y Värmdö (Suecia), Izmir (Turquía), Ludwigshafen (Alemania), Málaga y Valladolid (España), Rovereto, Nápoles, Salerno, Udine y Florencia (Italia). ▶

**El desarrollo de este proyecto ha supuesto la rehabilitación de 31 edificios, 143.000 m<sup>2</sup> de espacio habitable en el distrito de Torrelago, con una inversión de más de 16 millones de euros.**

## BIZKAIA, BILBAO Y MONDRAGON SE ALÍAN PARA IMPULSAR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA LIGADA AL ENVEJECIMIENTO Y LA ECONOMÍA PLATEADA

LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA, EL AYUNTAMIENTO DE BILBAO, CORPORACIÓN MONDRAGON Y MONDRAGON UNIBERTSITATEA SUSCRIBEN UN ACUERDO EN EL QUE ESTABLECEN LAS BASES PARA IMPULSAR LA *SILVER ECONOMY*, TANTO EN TÉRMINOS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS COMO DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA VINCULADA A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS MAYORES Y LAS CIENCIAS DE LA SALUD.



La Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao, Corporación MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea suscribieron al pasado 26 de febrero un acuerdo que tiene por objeto establecer las bases para impulsar la Silver Economy, tanto en términos de mejora de la calidad de vida de las personas como de desarrollo de la actividad económica vinculada al envejecimiento

y las ciencias de la salud. Las cuatro instituciones comparten la idea de que el envejecimiento poblacional en Bizkaia y Euskadi, característica extensible a toda Europa, es un reto social de primer orden. Igualmente, son conscientes de que la mayor longevidad de las sociedades modernas trae aparejadas oportunidades socioeconómicas para la creación de nuevo empleo,

para el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento e investigación, para el impulso a la actividad innovadora de alto valor añadido y para la atracción de inversión.

### Formación, investigación e impulso empresarial

Desde este convencimiento, la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao, Corporación MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea aunarán esfuerzos para colaborar en tres vectores como son la formación, la investigación y el impulso empresarial ligado a la

llamada *economía plateada*.

En este sentido, los cuatro agentes colaborarán estrechamente en el campo del desarrollo científico-tecnológico, promoviendo la realización de programas, proyectos y actividades, y fomentando la generación de conocimiento y el intercambio y la transferencia de este entre ellos y las empresas.

El proyecto implica la renovación y adaptación de un edificio de 4.000 metros cuadrados (Tarabusi) ubicado en Zorrozaurre que acogerá el centro Nagusi Intelligence Center en el marco de este convenio. ▀

**La Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao, Corporación MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea aunarán esfuerzos para colaborar en tres vectores como son la formación, la investigación y el impulso empresarial.**

## ARANTXA TAPIA SE ACERCA A UROLA

El pasado 17 de enero la cooperativa Urola recibió la visita de Arantxa Tapia, consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.

En la reunión con los dirigentes de la cooperativa se abordaron varios temas, como la compleja situación del plástico, la gestión del residuo, su marco regulatorio

y los proyectos que Urola está desarrollando en torno a la sostenibilidad medioambiental y la gestión óptima de sus materiales.

En la foto, de izquierda a derecha, Gurutz Galfarsoro, director de I+D de Urola; Jose Luis Fernández, director general de Urola; Arantxa Tapia, consejera de Desarrollo Económico y



Competitividad; Juan Carlos Odria, presidente de Urola; Larraitz Gezala, responsable de prensa del departamento

de Desarrollo Económico y Competitividad; y Juan Angel García, vicepresidente de MONDRAGON. ▀



## THE MANTIS BOOK, EL VADEMECUM DEL MANTENIMIENTO PROACTIVO

IKERLAN, FAGOR ARRASATE, MSI, MONDRAGON UNIBERSITATEA Y LA CORPORACIÓN MONDRAGON PARTICIPAN EN EL PROYECTO MANTIS SOBRE MANTENIMIENTO PROACTIVO.

El contenido central de este libro describe el resultado del proyecto de desarrollo de una plataforma de servicio de mantenimiento industrial proactivo, también conocido como MANTIS (<http://www.mantis-project.eu/>).

MONDRAGON ha tenido una gran representación en el equipo de este proyecto. De hecho, ha estado liderado por Mondragon Unibersitatea, con una participación de 47 socios europeos, 6 de ellos de la Corporación: Fagor Arrasate, Koniker, MSI, Ikerlan y el Centro Corporativo MONDRAGON, además de la propia Escuela Politécnica Superior (MU).

El libro MANTIS pretende resaltar las ideas conceptuales relacionadas con el



mantenimiento proactivo, la puesta en marcha de algunos casos de uso y el impacto económico directo e indirecto en las empresas industriales.

Descarga el libro electrónico en el siguiente enlace:  
[https://www.riverpublishers.com/research\\_details.php?book\\_id=573](https://www.riverpublishers.com/research_details.php?book_id=573)



SARTU TULANKIDE.COM-EN  
ETA ESKURATU KURSAALEKO  
KONTZERTUETARAKO  
BI SARRERA

CONSULTA TULANKIDE.COM  
Y PODRÁS CONSEGUIR UNA  
ENTRADA DOBLE  
PARA LOS CONCIERTOS  
DEL KURSAAL



07/04/2019  
CONCERTGEBOUW  
CHAMBER ORCESTRA



05/05/2019  
RUPER ORDORIKA



25/05/2019  
AKADEMIE FÜR  
ALTE MUSIK



29/06/2019  
MENDI MENDIYAN



02/07/2019  
BEIRUT

## MONDRAGON LIDERA EL RANKING DEL EMPLEO EN EUSKADI

SEGÚN EL OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO BBK-BEHATOKIA.

**EL** observatorio BBK-Behatokia ha publicado esta misma semana una primera aproximación al ranking de las empresas y grupos que más empleo crean en Euskadi. Ese ranking se ha establecido combinando la información del Registro Mercantil correspondiente al ejercicio 2017, con las noticias aparecidas en la prensa económica estos tres últimos años.

### MONDRAGON lidera la clasificación

Las cooperativas asociadas en MONDRAGON, con algo más del 40% de sus más de 80.000 empleos en Euskadi, "es el grupo empresarial y financiero líder en la Comunidad, destacando



Eroski, Laboral Kutxa, Orona, Ulma, Danobat..." según el observatorio.

Por último, cabe señalar que las cooperativas

integradas en MONDRAGON empleaban un total de 80.818 personas al finalizar el ejercicio 2017, y que la evolución registrada a lo

largo del año 2018 permite avanzar un nuevo repunte en la generación de puestos de trabajo en el conjunto del grupo. ▶

# ZORIONAK MARIA GARCIA!

(LANA KOOPERATIBAKO LANGILEA)

300 PERSONAS HAN PARTICIPADO EN EL SORTEO ORGANIZADO POR TULANKIDE.COM CON LA COLABORACIÓN DE EROSKI BIDAIAK. ¡GRACIAS A TODOS POR PARTICIPAR!

300 PERTSONAK PARTE HARTU DUTE TULANKIDE.COM ETA EROSKI BIDAIAK-EK ESKAINITAKO ZOZKETAN. ESKERRIK ASKO GUZTIOI PARTE HARTZEAGATIK!

¡EN BREVE, MÁS SORTEOS!  
LASTER, ZOZKETA GEHIAGO!

[tulankide.com](http://tulankide.com)



Gozatu MONDRAGON eta EROSKI BIDAIAKekin

Disfruta con MONDRAGON y VIAJES EROSKI

## MONDRAGON ASSEMBLY LOGRA UN NUEVO PEDIDO GLOBAL PARA EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

- POR UN IMPORTE TOTAL DE 6 MILLONES DE EUROS. SUMINISTRARÁ 12 EQUIPOS AUTOMATIZADOS PARA LA FABRICACIÓN DE COMPONENTES DE ILUMINACIÓN.

**M**ondragon Assembly ha obtenido recientemente un pedido para la fabricación de doce líneas de montaje de componentes de iluminación por parte de una reconocida multinacional del sector de la automoción. Se trata de una serie de equipos que incorporan las más altas prestaciones en soluciones de automatización y que permitirán al cliente mejorar de forma considerable la productividad de sus líneas de montaje. ▶



### PROYECTO GLOBAL

Una de las características singulares de este nuevo proyecto es que los equipos humanos de Mondragon Assembly ubicados en diferentes lugares, van a compartir el trabajo de ingeniería y producción de las líneas. Este trabajo colaborativo posibilitará que en una primera fase se instalen tres líneas, las cuales serán fabricadas en las plantas de China, México y Europa. El resto se irán instalando progresivamente hasta el año 2021

## LOS ANDAMIOS DE ULMA REVISTEN LA CATEDRAL DEL BUEN PASTOR

**S**e trata de una obra singular para la restauración de la torre de la catedral del Buen Pastor (Donostia). Ulma ha diseñado un traje a medida en forma de andamiaje para esta obra con más de 10 kilómetros de tubos y 130 toneladas de peso. La construcción de esta estructura, que se inició el pasado mes de diciembre, ha sido todo un reto por la singularidad del edificio. ▶



## ABANTAIL FIRMA ACUERDOS CON LAS EMPRESAS ZERMATT Y NECO

UN ACUERDO PARA LA GENERACIÓN DE UN CONFIGURADOR TÉCNICO MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE *RULESTREAM* DE SIEMENS.

**A**bantail ha suscrito recientemente sendos acuerdos con las empresas Zermatt y Neco para la implantación de un configurador que facilite sus procesos de producción.

Zermatt desarrolla y fabrica soluciones únicas en packaging flexible personalizadas para cada cliente, desarrollando oportunidades en nuevos mercados mediante la innovación de los procesos de fabricación de envases de plástico para embalar.

Neco es una de las empresas que componen el Grupo Tivoly, con presencia en más de 15 plantas distribuidas entre España, Reino Unido, México, Estados Unidos, China y Francia; con una facturación cercana a los 100 millones de euros y un equipo de trabajo cercano a las 700 personas.

El reto que ambas empresas afrontan con este proyecto es la implantación del configurador *Rulestream* en el que se tenga todo el conocimiento de producto y proceso en un soporte centralizado para automatizar el proceso de ingeniería y agilizar así el lanzamiento de pedidos.

## FAGOR INDUSTRIAL SE ALÍA CON ORBEA PARA FOMENTAR EL USO DE LA BICICLETA ELÉCTRICA

- EL ACUERDO PERMITE A TODOS LOS TRABAJADORES ADQUIRIR BICICLETAS ELÉCTRICAS DE ORBEA CON UN DESCUENTO SOBRE EL PVP. ASIMISMO, LOS SOCIOS TENDRÁN LA POSIBILIDAD DE FINANCIAR LA COMPRA EN 24 MESES. EL 5% DE LOS TRABAJADORES SE HAN UNIDO A LA INICIATIVA Y SERÁN BONIFICADOS CON 200 € POR IR A TRABAJAR EN BICICLETA MÁS DE 50 VECES EL PRIMER AÑO.

**F**agor Industrial, fabricante líder de equipamiento para la hostelería, la restauración colectiva y la lavandería, ha firmado un acuerdo con Orbea, para fomentar el uso de la bicicleta eléctrica entre sus trabajadores y trabajadoras.

El aumento del 17% de su plantilla en los últimos tres años y el consecuente descenso de plazas libres de aparcamiento, junto con el objetivo de continuar promoviendo la mejora medioambiental ha hecho que la compañía de Oñati busque alternativas al coche para que los trabajadores se desplacen hasta su sede. El acuerdo permite a las personas de Fagor Industrial comprar una bicicleta eléctrica marca Orbea con un descuento sobre su precio de mercado. Además, por parte de Fagor Industrial, se ofrece a los socios y socias de la cooperativa la posibilidad de que financien el total de la compra hasta en 24 meses.

El proyecto ha permitido que los empleados interesados, compren cualquiera de los más de 100 modelos ofertados con este descuento. Asimismo, durante una semana han tenido la posibilidad de probar algunos de ellos



Rubén Gabilondo, presidente de Orbea y Jone Urzelai, presidenta de Fagor Industrial el día de la firma del acuerdo.

### PRINCIPIOS DE FAGOR INDUSTRIAL

La iniciativa responde a dos de los principios de Fagor Industrial: la mejora de las condiciones de sus socios y trabajadores, así como su contribución a la sostenibilidad y disminución de su efecto en el medio ambiente. La medida pretende mejorar la salud de los empleados, así como la del entorno, algo que se evaluará meses después de su puesta en marcha.

para que se adapten a la bicicleta eléctrica antes de decidirse a comprarla.

Tanto socios como empleados han acogido la medida con interés y un 5% de la plantilla ya se ha adherido a ella. Además, para fomentar aún más el cambio del coche por la bicicleta eléctrica, Fagor Industrial bonificará el primer año con 200 €, a todos aquellos que utilicen este medio para ir a trabajar más de 50 veces. ▶

## CHEOLSOO AHN HEGOKOREARRAREN BISITA

**M**artxoaren 3an Cheolsoo Ahn hegokorearraren bisita izan genuen Seoul National Universityko irakasle den Mikyung Kim herrikideaz lagunduta. Cheolsoo Ahn oso ezaguna da Hego Korean: bertako software enpresa handienetakoa sortu zuen (AhnLab), aipatutako unibertsitateko dekanoa izan zen eta azken hauteskundeetan,

2017an, Hego Koreako presidente izateko hautagaia izan zen. Orain Munich-en dago, bertako Max Planck Institute for Innovation and Competition erakundearen, ikertzaile bisitari bezala. Politika eta organizazio bikainen arloa aztertzen ari da eta bere ikerketaren baitan MONDRAGON ezagutzera etorri da. ▶



## LABORAL KUTXAK %10 IGO DITU IRABAZIAK, 133 MILIOI ARTE

NABARMEN HANDITU DU JARDUERA KOMERTZIALA: FORMALIZATUTAKO HIPOTEKA-MAILEGUEN BOLUMENA % 18,7 HANDITU DA; ETE-ENTZAKO KREDITU-INBERTSIOA, % 18,8; ETA NEGOZIO TXIKIENTZAKO ETA AUTONOMOENTZAKO FINANTZAKETA, % 14,5.

**L**ABORAL Kutzaren zerga osteko mozkin bateratua 133,7 milioi eurokoa izan da, 2017koa baino % 10,06 handiagoa. Fondo propioen gaineko errentagarritasuna, HEO, % 7,97koa izan da.

Ekitaldiko emaitza onaren oinarria jarduera komertzial handia izan da. Horri esker, formalizatutako kreditu berrien kopurua nabarmen handitu da, bai partikularrentzat, bai enpresentzat: hipoteken kopurua % 18,7 handitu da; ETE-entzako kredituak, % 18,8; eta autonomoentzako eta negozio txikientzako maileguak, % 14,5.



LABORAL Kutzak, bere ohiko gestio zuhurrari eutsiz, berankortasun-tasa % 4,51ra txikitu, kaudimen-posizioa % 18,76ko CET1era igo, eta

bere LTD likidezia-ratioa % 73,70eko posizioan utzi du. 2018. ekitaldiaren amaieran, interes-tasak ez dira igo eurogunean.

Horrek eragin handia izan du emaitza-kontuetan, bai eta, horren ondorioz, finantza-erakundeen errentagarritasunean ere. ▶

## EROSKI ALCANZA UN ACUERDO CON LA BANCA PARA REFINANCIAR SU DEUDA

CON ESTE ACUERDO LA COMPAÑÍA DESPEJA SU HORIZONTE FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DE SU PLAN DE NEGOCIO.

**E**ROSKI ha llegado a un acuerdo de refinanciación con las entidades bancarias que representan más del 75% de su deuda a refinanciar, que asciende a un importe aproximado de 1.540 millones de euros. El compromiso alcanzado despeja su horizonte financiero hasta el 31 de julio de 2024.

El presidente de EROSKI, Agustín Markaide, ha valorado muy positivamente el acuerdo de refinanciación que "expresa la renovación de la confianza de las entidades financieras en el proyecto EROSKI, confianza que se

ha manifestado en todo el proceso de negociación". Markaide ha recordado que "EROSKI ha cumplido con todos los compromisos del acuerdo anterior, vigente actualmente hasta el próximo 31 de julio, habiendo reducido la deuda con las entidades financieras en 731 millones de euros en los últimos 4 años y en casi 1.800 millones desde el 2010".

EROSKI extenderá este acuerdo al resto de entidades financieras acreedoras y confía en culminar todo el proceso en los próximos meses. El acuerdo permitirá a EROSKI alcanzar un nivel de



endeudamiento normalizado al final del mismo en relación a la capacidad de la compañía de generar un ebitda positivo recurrente, que ha mostrado una sólida estabilidad en los últimos ejercicios.

Concretamente, el acuerdo de refinanciación alcanzado divide la deuda de EROSKI en dos tramos dimensionados de conformidad con el plan de negocio del grupo con un plazo de 5 años. Un tramo

Amortizable por importe aproximado de 1000 millones de euros, con un tipo de interés de EURIBOR+2,5%. Y un tramo Bullet por importe aproximado de 540 millones de euros a un tipo de interés máximo de 0,5%. Asimismo, recoge el mantenimiento de las actuales líneas operativas por importe aproximado de 372 millones de euros, que EROSKI viene utilizando para su actividad ordinaria. ▶

## Ibon Antero

ERALDAKETA SOZIALERAKO EKINTZEN KOORDINATZAILEA



“Lankidetz  
ireki, zabal eta  
adimentsuak sustatu  
behar ditugu”

MONDRAGON TALDEAN ERALDAKETA SOZIALA NOLA ULERTZEN DEN, KONPROMISOA GAUZATZEKO MODUA, SORTU DEN FOROAREN HELBURUAK, EKOSISTEMAREN EZAUGARRIAK... HORRETAZ HAUSNARTU DUGU IBONEKIN.

2

**016ko kongresuan zehazki egin zitzaion erreferentzia eraldaketa sozialeko helburuari. Baina, helburu hau ez da berria Esperientzia Kooperatiboan, ezta? Gure nortasunean dago, balioetan, ezta?**

Bai hala da, gure izaeraren muinean dagoen printzipioa da, kooperatibagintzaren zergatieri erantzuten diona eta praktikari, zentzua eta norabidea ematen diona. Gure hastapenetatik gizarteak zituen beharrei entzun, proposamenak landu eta erantzunak emateko estruktura kooperatiboak sortu ditugu. Horregatik sortu da halako ekosistema kooperatibo anitza (hezkuntza, ikerketa, lan-kooperatibak, banku kooperatiboa, zerbitzuak, kontsumoa, babes soziala,...) Kooperatiba gizartea eraldatzeko bitarteko moduan ulertzen dugulako.

Baina ez dago kooperatibismorik kooperatibistarik gabe. Izaera juridikoak edo antolaketa organikoak ez du praktika kooperatibo sano eta aberatsa bermatzen. Erantzukizuna, lana, elkartasuna, errespetua,

konpromisoa, ekintzailetasuna, irekitasuna... kooperatibisten izaeran eta jardunean ezinbestekoak dira kooperatiba koherente eta eraginkorrak eraiki nahi baditugu.

### Eraldaketa Sozialerako Foroa

**Gaia lantzeko eta eragile guztien inplikazioa bilatuz, Eraldaketa Sozialerako Foroa ere sortu da. Zeintzuk dira horren helburuak, partaideak...?**

Gaiaren inguruko hausnarketa, koordinazioa eta trukaketa egiteko hasi zen martxan aurreko urtean. Foroan, Eraldaketa Sozialaren eta kooperatibek gizarteari egiten dioten ekarpenaren inguruko ulermen partekatu eta eguneratu bat sortu nahi

dugu. Modu berean, ezagutza sakondu eta partekatzen dugu, interesgune partekatutak identifikatuz. Eta eraldaketa sozialerako proiektuak lagundu eta elkar elikatzen ditugu.

Talde boluntarioa da, EAE eta Nafarroako eskualde ezberdinetako dozena bat pertsonek parte hartzen dute. Kooperatibetako lehendakariak gehienetan edo eta arlo hau kooperatibetan sustatzeko ardura duten pertsonek.

**Talde kooperatiboaren historian berebiziko garrantzia izan dute eskualdeak eta horien arabera banatu ziren garai batean dibisioak ere. Orain, berriz indartu da kontzeptua eta proiektuak garatzeko orduan, badirudi eskualdeak eta bakoitzean kokatzen diren kooperatibak izango direla oinarrizko palankak, ezta?**

“SIN COOPERATIVISTAS NO HAY COOPERATIVISMO. RESPONSABILIDAD, TRABAJO, SOLIDARIDAD, RESPETO, ENDRENDIZAJE, APERTURA... SON IMPRESCINDIBLES EN LA IDENTIDAD Y EN LA ACCIÓN SI QUEREMOS CONSTRUIR COOPERATIVAS COHERENTES Y EFICIENTES”.

“SOMOS UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL REFERENTE. EN ADELANTE, TENDREMOS QUE IMPULSAR LA INNOVACIÓN PARA ENTENDER LOS NUEVOS RETOS SOCIALES Y PROPONER SOLUCIONES EN CLAVE DE INTERCOOPERACIÓN CON OTROS AGENTES”.

MONDRAGONen indarrean dagoen antolamendu egitura eta egitura organikoa 1991n onartu zen. Proiektuan definitu ziren egituratzeko hainbat oinarritzko irizpide, erreferentziatzeko eredu bat, enpresa antolamendu zehatza eta horri elkartutako araudi bat. Harrezkero modu progresiboan ezarri dira horiek, egokitu eta aberastu, bai antolamenduaren mailan bai maila organikoan.

Ordura arteko ereduarekiko aldaketa nagusia, produktu-merkatutarako orientazioa zen, aurretiko eskualdeko orientazioaren ordez.

Antolamendu egitura eta egitura organiko horrek onura handiak ekarri ditu, bai kooperatiben garapenerako bai talde osoaren garapenerako. Baina, eskualde mailan ikusten da, gizartea eraldatzeko eta ingurunean eragiteko bokazioari dagokionez, espazio horretan dibisio sektorialeak, oro har, ez dutela nahi zen eragina lortu.

#### **Eta aldaketa etorri zen...**

Horregatik, 2016ko Kongresuak antolamendu egitura berriak sortzea ahalbidetu zuen, horrela nahi duten kooperatibek Eskualdeko egitura sareak (EES) osa ditzaten. Sare horiek ingurune edo eskualde bereko kooperatibek osatzen dituzte, eta maila lokalean eraldaketa soziala eta inguruan balio kooperatiboaren sustapena bilatzen dute.

Kooperatibistengandik eta beraien ingurune sozialetatik hurbil egoteak eta ekimen bateratuak era estrategiko batean diseinatzeak, presentzia nabarmenagoa dakar eskualde mailara eta hurbilpen

horrek, egiten dena hobe bistararazteko eta ekintza soziala bazkidearengana hurbiltzeko aukera eman dezake. EESen jarduerak ez ditu enpresa dibisioetan hedatutako jarduerak edo funtzioak oztotpatzen. Alderantziz, konexioak sustatu, motibazioa sustatu eta enpresa jarduerak indartzeko aukera dira.

**Horrez gain, gizartean ari garenean bestelako agente batzuk ere funtsezkoak izango dira ekosistema honetan, ezta? Arlo ezberdinen konexioak: enpresa, unibertsitatea, era askotariko elkarrekin, kanpoko eragileak... Nola gauzatuko dira konexio, harreman horiek?**

Gero eta gehiago, gizartean ditugun arazoak konplexuagoak dira eta elkar konektatuta daude. Aurre egin beharreko arazoei eta ezarritako erronkei irtenbidea bilatzeko, lankidetzazabal eta adimentsuak sustatu behar ditugu, sare eta aliantzen bitartez. Horretan proaktibo, dinamizatzailerik eta aitzindari izateko aukera daukagu.

Gure mugimendu kooperatiboaren lidergoa indartu egin dezake horrek, beste kooperatiba batzuekin, ekonomia sozialeko enprekin eta kooperatibekin, helburuak partekatzen dituzten bestelako enpresa eta erakundeekin...

Gizarte berrikuntza ekosistema erreferente bat gara. Soziala egiteko moduan (kooperatiba eredu) eta helburuetan (eraldaketa soziala). Lankidetzaz ireki horretarako sozialki berritzaileak diren bideak asmatzen jarraitu beharko dugu.

## ETORKIZUNAREN ERRONKA

**Z**alantzarik gabe eredu kooperatiboa munduan gero eta indar gehiago hartzen ari den eredu da eta gure abiapuntua ona da: lurraldean ongizatea sortzeko gaitasuna dugu, eredu lehiakorra baina era berean inklusiboa dena. Dimentsioa/eskala eta interkooperazioa, faktore diferentzialak dira.

Galdera berriak ditugu ordea, kontestuen aldaketa sakonek, ziurgabetasunak eta konplexutasunak ekartzen dizkigutenak. Lan munduaren eraldaketa, hazkuntza inklusiboa, hezkuntza, klima aldaketa, gizartearen zahartzea... Etapa berri baten aurrean gaudela esan genezake.

Halako kontestuetan, bada eztabaida bat, gizartearen beharrei norik erantzun behar dien galdetzen denean. Administrazioak guztiok ordaindutako zergekin egin behar ote duen edo herritarrok komunitate nukleotatik abiatuta protagonista izan behar dugun.

Komunitate batek eraldatzaile izan behar badu bertako herritarrak protagonista izango dituen erakundetze bide autoeratuak eraiki behar ditu. Herritarrak beraien buruaren jabe izanik, beraien ilusio eta arazoez arduratu eta elkarrekin erantzuteko moduak aktibatuko. Hori izan da Esperientzia Kooperatiboaren ipar eraldatzailea. Gure esperientziak erakusten digu, erronka berri eta konplexuen erantzunak komunitate eta herritarrengandik etortzen diren heinean, eranginkorrak eta iraunkorrak direla. **TU**

MESA REDONDA

HEMOS REUNIDO EN OTALORA A ARITZ OTXANDIANO (RESPONSABLE DE INNOVACIÓN SOCIAL DEL GRUPO FAGOR), RAUL GARCIA (PRESIDENTE DE GRUPO ULMA) E IKER ESTENSORO (PRESIDENTE DE ORKLI) CON EL OBJETIVO DE CHARLAR SOBRE EL MODELO COOPERATIVO Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL.



De izda. a dcha.: Raul Garcia, Aritz Otxandiano e Iker Estensoro.

## “Somos una experiencia basada en las personas, pero al servicio de la comunidad”

**P** ara empezar, ¿cómo definiríais un concepto tan amplio como la transformación social?

**Raul Garcia** Vivimos en una comarca muy igualitaria en muchos sentidos. Las cooperativas han sido impulsoras de un reparto de la riqueza mucho más equitativa que en lugares donde no se ha desarrollado el modelo. Asimismo, la generación de empleo y el mantenimiento del mismo también es una aportación muy importante del cooperativismo. Gracias al modelo cooperativo gozamos de una cultura igualitaria mucho mayor que en otros lugares de Euskadi. Otra evidencia es que nuestras organizaciones están pensando en el desarrollo social.

**Aritz Otxandiano** La transformación social es para mí esa vocación de contribuir a dar respuesta a las necesidades de la comunidad. Y en cuanto a la contribución de las cooperativas, destacaría el reparto equitativo de la riqueza y la democratización de la economía.

**Iker Estensoro** En el Goierri, por ejemplo, la existencia de varias cooperativas ha sido importante. Por la propia apuesta que hacen las cooperativas por el futuro de su entorno. Una

apuesta colaborativa con organizaciones diversas. Creo, sinceramente, que la cooperativa ha impulsado un proyecto de futuro para la propia comarca.

**Muchos factores que ahora se mencionan han estado siempre en nuestro ADN: reparto de la riqueza, compromiso con el entorno, inter-cooperación, empleo sostenible, participación en la propiedad... ¿Qué otros atributos añadiríais?**

**R.G.** El modelo cooperativo es un ejemplo de autogestión. La cooperativa pone en manos de los protagonistas, los trabajadores, las riendas de su propio futuro. La autogestión es otro de los atributos importantes, con una visión social compartida.

**I.E.** La responsabilidad que tenemos con nuestro entorno más cercano nos diferencia. No trabajamos exclusivamente por un beneficio propio.

**A.O.** Somos una experiencia basada en las personas pero al servicio de la comunidad.

Históricamente, hemos estado y debemos seguir estando con el foco puesto en las necesidades de la comunidad, para dar respuesta a dichas demandas.

**I.E.** Con el objetivo, además, de que sean necesidades sostenibles en el tiempo.

**A.O.** Debemos definir una estrategia al respecto. Hay muchas empresas que no son cooperativas pero que, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, han introducido el compromiso social en su estrategia empresarial. En ese sentido, creo que a nosotros nos falta explicitar qué aportación hacemos o queremos hacer a la sociedad, definir prioridades, objetivos y políticas y comunicarlo a nuestros socios y la sociedad. Debemos incorporar este ámbito de la transformación social y la innovación social en la gestión de las cooperativas. O dicho de otra forma, debemos añadir la dimensión social a nuestra estrategia empresarial.

**I.E.:** El mercado debe valorar

**TENGO LA SENSACIÓN DE QUE SE NOS VALORA MUCHO MÁS FUERA DE NUESTRAS FRONTERAS QUE EN NUESTRA PROPIA CASA.** Raul Garcia



## TRANSFORMACIÓN SOCIAL ES ESA VOCACIÓN DE CONTRIBUIR Y DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD. Aritz Otxandiano

más la responsabilidad que tienen nuestras cooperativas hacia su sociedad.

### **A menudo se menciona a la economía social como un buen modelo para hacer frente a problemas globales de empleo, pobreza, desigualdad...**

**R.G.** Tengo la sensación de que se nos valora mucho más fuera de nuestras fronteras que en nuestra propia casa. Lamentablemente, dentro de casa existe una carencia general de la cultura cooperativa. No entendemos los conceptos, los principios, no los tenemos interiorizados y cualquier cambio normativo puede ser una auténtica odisea. Hay cuestiones que pueden parecer de cajón pero generan muchas barreras por parte del colectivo.

**A.O.** Estoy de acuerdo. Creo que en nuestra comunidad cooperativa no está lo suficientemente valorada la aportación que la experiencia cooperativa de Mondragon hace a la sociedad. En este sentido, el hecho de que las nuevas generaciones nos estemos sumando a una realidad ya construida y el tamaño de las organizaciones no facilitan la vivencia cooperativa. Por otra parte, creo que las instituciones públicas tampoco valoran lo suficiente a MONDRAGON. Somos una experiencia única en el mundo, una experiencia de innovación social a gran escala y seguramente estamos más reconocidos fuera que dentro, y cuando digo dentro, me refiero a la propia cooperativa y también a la administración.

**R.G.** Debemos transitar hacia lo que verdaderamente somos, empresa pero a la vez actor

social importante. La sociedad no solo nos debe ver como una gran empresa, sino más como un actor social –somos empresa pero a la vez tenemos una enorme vocación social– que puede aportar muchísimo. Somos una herramienta más al servicio de la transformación de la sociedad.

**I.E.** Las entidades que reciben nuestra colaboración no reciben por nuestra parte el cariño suficiente. Están muy agradecidos y no les dedicamos demasiado tiempo. Debemos compartir mucho más.

### **La sociedad está en continuo cambio. ¿Debemos actualizar, entonces, nuestro modelo, el discurso, la narrativa...?**

**A.O.** Debemos recuperar el vínculo entre la cooperativa y la comunidad de la que somos parte. Las cooperativas propiciamos un reparto más equitativo de la riqueza, pero hay otros retos sociales en los que también debemos implicarnos. Por ejemplo la igualdad de género o el cambio climático. Las cooperativas también somos generadores de cambio climático, y como parte del problema, también nos corresponde ser parte de la solución. En mi opinión hay que trabajar en dos planos diferentes; por una parte en un plano más interno, incorporando los nuevos retos sociales en la estrategia y la gestión de la cooperativa. Y por otra parte debemos abrirnos más y cooperar con el resto de agentes del territorio. En este sentido, la escala comarcal es una escala interesante para experimentar con nuevos modelos de colaboración público-comunitaria.

**R.G.** Debemos construir un relato

que aúne nuestra dimensión social y nuestra dimensión empresarial. La dimensión social no resta y a raíz de la última crisis se están buscando modelos que aúnen la competitividad económica y la dimensión social. Creo sinceramente que tenemos la oportunidad de construir un nuevo discurso que integre las dos dimensiones. Que la dimensión social aporte a la competitividad, y la dimensión empresarial aporte a la sociedad. Necesitamos mayor coherencia.

**I.E.** La elección de nuestros profesionales también debe ir en línea a lo que dice Raúl, ya que nuestras personas necesitan trabajar dicha dimensión. Grandes empresas como BBVA, Iberdrola o Ferrovial están ejecutando dicho discurso y nosotros, como MONDRAGON, debemos construirlo. MONDRAGON debe ser referencia en la vinculación de los retos sociales con los objetivos de desarrollo sostenible.

### **El arraigo al territorio es una palanca importante. ¿Cómo se está vertebrando en la práctica?**

**I.E.** En Goierri se están haciendo cosas y existe interacción entre diversas entidades. Fruto de esa colaboración hemos puesto en marcha una nueva incubadora de empresas en Goieki, para impulsar el emprendizaje...

**A.O.** En Debagoiena está en marcha la plataforma de innovación abierta, en la que diferentes agentes (universidad, instituciones públicas, cooperativas, empresas y agentes sociales) estamos colaborando para, a partir de una metodología de escucha, co-creación y prototipado, hacer frente a los retos que tiene la comarca.

**R.G.** Debemos aprovechar cada foro, cada lugar, para poner en valor nuestra experiencia. A nivel comarcal, a nivel local, a nivel cooperativo... Actuar y que se nos vea como agentes sociales. **TU**

## EL MERCADO DEBE VALORAR MÁS LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN NUESTRAS COOPERATIVAS HACIA SU SOCIEDAD. Iker Estensoro

## BATZ, empresa global enraizada en Arratia

YA HA PASADO MÁS DE MEDIO SIGLO DESDE QUE BATZ ASUMIÓ EL COMPROMISO DE SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE Y COMPROMETIDA CON TODO SU ECOSISTEMA. UN GRUPO INDUSTRIAL QUE ATIENDE A LAS NECESIDADES DEL PRESENTE SIN COMPROMETER EL FUTURO. PERO SOBRE TODO, UN PROYECTO QUE NACIÓ COMO COOPERATIVA Y QUE HA SABIDO CONJUGAR EXPANSIÓN Y CARÁCTER GLOBAL CON EL ARRAIGO Y COMPROMISO PARA CON LA TRANSFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICO DE SU ENTORNO. **Jatsu Intxaurbe** DIRECTOR DE INNOVACIÓN DE GRUPO BATZ

**L**a historia de BATZ transcurre en paralelo al desarrollo del Valle de Arratia. Su compromiso con esta comarca y la transformación de la misma surgen desde el mismo momento de su fundación en la década de los 60, gracias a la apuesta de 18 jóvenes emprendedores que, en un entorno de marcado carácter rural y en un contexto socio-económico complicado, deciden contribuir a la generación de empleo y a la creación de un tejido industrial fundando BATZ hace más de cincuenta años.

Pero este camino no se ha recorrido en solitario. Han sido muchos los protagonistas que han sumado en este proyecto. Como es el caso del centro profesional Zulaibar en Zeanuri, que lleva capacitando a los jóvenes del valle desde hace más de medio siglo, y que se convirtió desde el primer momento en uno de los principales generadores de talento para BATZ junto con Mondragon Unibertsitatea y EHU/UPV en años posteriores y hasta la fecha; y a la inversa, siendo BATZ tractora en la implementación de planes de formación que favorezcan la competitividad de las personas y aumenten su empleabilidad.



### FUNDACIÓN ERROTA, POR EL DESARROLLO DE ARRATIA

**En** la actualidad, y conscientes de la necesidad de continuar estimulando ámbitos que posibiliten la competitividad y aseguren el crecimiento y empleo de calidad en la comarca, BATZ ha sido una de las empresas que, junto a otros agentes locales públicos y privados, impulsa la creación de Errota, constituida formalmente como fundación en 2017 y que tiene como objetivo el desarrollo socio-económico de Arratia trabajando sobre diferentes ejes.

Por un lado, la Fundación Errota es la dinamizadora de eusGara, programa auspiciado por los ayuntamientos de la comarca, la Diputación Foral de Bizkaia y el Gobierno Vasco, para el fomento y normalización del uso del euskera en el ámbito laboral. Por otro, la Fundación también actúa como facilitadora para

la búsqueda de sinergias y creación de nuevas oportunidades innovadoras entre las empresas del valle, como es el caso de las actividades que desarrolla dentro de la iniciativa Elkarlanean, promovida por la DFB, en la que ya se está realizando un diagnóstico de competencias y capacidades así como un mapa de la cadena de valor de las empresas que fomente la colaboración interempresarial. Así mismo, desde Errota se están canalizando proyectos dirigidos a mejorar la competitividad de las empresas a partir del acondicionamiento de las infraestructuras de los polígonos industriales y de formación en gestión avanzada, con el objetivo de aumentar el atractivo de esta comarca como enclave industrial, acción enmarcada dentro del programa Bizkaia Orekan. **TU**

## DANOBATGROUP

PASA DEN URTEAN JARRI ZUEN MARTXAN DANOBATGROUPEK ELKARREKIN ERAGIN PROIEKTUA. BERTAN TALDEKO BAZKIDEEI EMAN ZAIE AUKERA PROIEKZIO SOZIALA DUTEN PROIEKTUAK PROPOSATZEKO. ETA GUZTIEN ARTEAN HIRU LEHENETSI DIRA, HAUEK ERE BAZKIDEEEN BOTOEKIN.



Cesar Arriola DANOBATGROUPEKO LEHENDAKARIA

### “Pausuz-pausu, eraldaketa soziala lortu dezakegu!”

#### **E**raldaketa Soziala. Zer da, nola ulertu daiteke?

Eraldaketa soziala oso hitz potoloa da eta nahiz eta guk bat egiten dugun horren baitan dauden helburu eta asmoekin, urruti gaude. Gurea konpromiso soziala da, nahiko barneratuta duguna gainera eta hori ahalik eta hobetuen kudeatzen ahalegintzen gara. Igual denborarekin, pausuz-pausu, eraldaketa soziala lortu dezakegu!

#### **Edozein modutan, eraldaketa/konpromiso soziala ez da zerbait berria DANOBATGROUPen, kooperatibetan...**

Noski, gure nortasunean baitugu. Gure kasuan, 65 urtetako historia dugu eta ibilbide luze honek eman digu aukera gizartearen eragiteko, proiektu ezberdinei laguntza emanez, baina normalean aurretik planifikatu gabe. Beharbada hortxe dago eraldaketa, oraingoan guk hartu diogu aurrea, proiektu erakargarri eta zehatzak aurkitzen.

#### **Eta horretarako Elkarrekin Eragin proiektua sortu duzue, ezta?**

Orain dela bi urte erabaki genuen zerbait proaktiboa egin behar genuela, kontzientzia sozial batekin. Eta horretarako, Elkarrekin Eragin proiektua sortu genuen. Bere bitartez, 1.300 bazkideek erabaki dute konpromiso soziala nola bideratu.

Antolakuntza aldetik, Errektore Kontseiluan baldintza batzuk definitu genituen eta ondoren COFIPetik izaten dugun diru kopurua nola eta zertara bideratu nahi genuen erabakitzeke prozesua jarri genuen martxan. Lehendabizi, bazkide guztiei informazioa bidali genien eta adostutako epe barruan, 40 proiektu baino gehiago jaso genituen, hurrengo hiru urteetan laguntzeko.

Horiek kontuan hartuta, *Pirámide de Maslow* delako teoria erabili genuen proiektu guztiak sailkatzeko: osasunarekin lotuta, kooperaziorako proiektuak, ingurugiroa, integrazio soziala, kirola, kultura, euskara... Horrela, proiektu bakoitzari puntuazio bat eman genion eta irizpide ezberdinen arabera hamar proiektu lehenetsi ziren

kontseilu errektorean. Arlo guztietako proiektuak zeunden hamar proiektu hauetan eta horietatik hiru aukeratzeko bozketa egin genuen bazkideen artean. Horrela, aukeratu genituen hiru proiektu nagusi: Asociación Española Contra el Cáncer, Bizi Poza, WOP elkarteak.

#### **Elkarteak laguntzen da diruz edo proiektu zehatzak?**

Zehatzak dira, kasu bakoitzean elkarte bakoitzak helburu eta asmo zehatzak identifikatu baititu marko honen barruan gauzatuko dituenak, hurrengo hiru urteetarako. Beraz, zehazki hauek dira proiektuak: prostatak minbizia antzemateko prozesu ez inbaditzailea ikertzea Zaragozako unibertsitatean; Bizi Pozak Euskal Herriko elkarte txiki askoren ikusgarritasuna emateko tresnak garatuko ditu; eta WOP elkarteak neuroendekapenezko gaixotasuna dutenen integrazio soziala lortzeko baliabideak aztertuko ditu. Gainera, elkarte bakoitzak arduradun bat du DANOBATGROUPen eta gure batzar orokorretan bazkideei azalduko diegu aurrerabideak eta bakoitzaren lorpenak. **TU**

## EROSKI: transformación social, un objetivo cooperativo

COMO COOPERATIVA DE CONSUMIDORES, EL OBJETIVO COOPERATIVO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL TIENE EN EROSKI UNA MARCADA ORIENTACIÓN HACIA LA CIUDADANÍA EN TANTO QUE CONSUMIDORES, AUNQUE NO POR ELLO DEJAMOS DE TRABAJAR OTROS PROYECTOS LIGADOS MÁS A LA ACCIÓN SOCIAL, LA SOLIDARIDAD Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO. **Alejandro Martínez** DIRECTOR DE SALUD Y SOSTENIBILIDAD DE EROSKI



**E**roski es una empresa de distribución eminentemente alimentaria, y tiene sentido que enfoquemos nuestros esfuerzos en colaborar en la formación de consumidores conscientes y responsables. Con ese objetivo nació hace ya más de cuarenta años la revista *Consumer Eroski*, germen de un proyecto que ha ido creciendo en estas décadas de historia hasta consolidarse como una referencia inequívoca del empoderamiento de los consumidores. Sus más de 50 millones de visitas anuales así lo confirman.

Nuestra sociedad evoluciona, y con ella debemos evolucionar nosotros. El problema de la obesidad infantil se ha constituido como una de las grandes preocupaciones del presente y sin duda del futuro en relación con la salud. La generación que puebla hoy las aulas escolares está abocada a tener una menor esperanza y calidad de vida que las de las generaciones que la hemos precedido por los hábitos alimentarios y de vida no saludables. La Encuesta Nutricional de la Población Española (ENPE, 2014), llevada a cabo por Fundación EROSKI

así lo demuestra. Por eso, hemos puesto en marcha el que es hoy día el nuestro ambicioso Plan Educativo en Alimentación y Hábitos Saludables, que ha alcanzado ya la cifra de un millón de escolares adheridos. Y, se han sumado a este fin otros colaboradores como Unicef, WWF, Fundación del Corazón...

### Mirada social

Nuestras actividades empresariales son inseparables de la transformación social. El desarrollo de líneas concretas de nuestra actividad se impregna en todo momento de esta mirada social. Así, podemos citar nuestro etiquetado nutricional, que ayuda de manera decisiva a una óptima clasificación del producto: el sistema *Nutri-Score*. O nuestro programa *Ekilibria*, que permite a los socios de Eroski conocer la calidad nutricional de la cesta de la compra, y por lo tanto mejorar en su composición.

Proyectos orientados a la compra de productos locales, al desarrollo de la cultura de cada lugar en el que estamos (con un compromiso muy marcado con la cultura vasca y el euskera, apoyando la Feria de Durango/Durangoko Azoka, las fiestas

### ACCIÓN SOCIAL, SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO

La dedicación económica a estos temas supera anualmente los 12 millones de euros: producto donado a través del programa *Desperdicio cero*, la recogida de producto para los Bancos de Alimentos, la colaboración económica con decenas de organizaciones sociales..., son algunas de nuestras iniciativas. Pero también hemos de acordarnos del fructífero proyecto llevado a cabo con Mundukide en tierras brasileñas, cuya misión es colaborar en el fomento del cooperativismo de consumo como palanca de justicia social para los menos favorecidos.

de las ikastolas de todos los territorios históricos, entre otras iniciativas), son también ejes destacados de nuestra actividad.

Lo mediambiental está muy ligado a nuestra actividad empresarial: desde la construcción de tiendas ecoeficientes hasta el ecodiseño de productos, envases y embalajes, pasando por la búsqueda de fuentes de aprovisionamiento más sostenibles o por la presencia creciente de productos ecológicos y certificados como sostenibles. **TU**

## Mendeberri 2025, jarrera eraldatzailean hezi eta trebatzeko

MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN SORRERATIK MISIO NAGUSIA GIZARTEA ERALDATZEA IZAN DA, PERTSONEN PRESTAKUNTZA INTEGRALAREN ETA EZAGUTZAREN SORRERAREN ETA TRANSFERENTZIAREN BIDEZ. **Jon Altuna MUKO ERREKTOREORDE AKADEMIKOA**



**M**ondragon Unibertsitatearen oinarrizko balioak dira lankidetzeta eta elkar-lankidetzeta, berrikuntza, parte-hartzea, gizarte erantzukizuna eta pertsonaren garapena gizartea eraldatzeko; balio hauek beraiek gidatu dute 75 urteko historian zehar Mondragonen baitan gakoak izan diren hainbat erakunde eta ekimenen sorrera garaia.

Mondragon Unibertsitateak aitzindaria izaten jarraitu nahi du unibertsitateko hezkuntza-berrikuntzan, ikaskuntza-prozesuen eraldaketaren eta prestakuntza-ibilbide malgu eta pertsonalizatuak diseinatuz. Mendeberri hezkuntza eredia hezkuntzaren berrikuntza tresna bultzatzaile moduan definitu dugu, eta ondorioz Mendeberri 2025 proiektua abian jarri dugu, XXI. mendeko erronkei aurre egiteko prest eta gogotsu dauden pertsonak hezi eta prestatzeko.

Ezaugarri pertsonalak eta profesionalak pertsonarengandik bereizi ezin diren bi elementu dira. Ikuspegi tradizionalean, gradudunen profil profesionalari (konpetentziari) erreparatu zaio batez ere. Heziketa-ikuspegi berri honetan, ezaugarri profesionalen maila berean jartzen dira ezaugarri pertsonalak (eraginak); hau da, pertsonari eusten eta ibiltzen laguntzen dioten bi hanken modukoak diren bi ezaugarri-mota horiek.

Mondragon Unibertsitateak funtsezko ezaugarri pertsonal (eragin) hauek identifikatu ditu: konsziente eta konprometitua, kritiko eta analitikoak, erresilienteak, bizitza osoan ikasle, begirada globala, sortzaile eta eraldatzaileak eta kooperatiboak. Ikaskuntza eta irakaskuntza-prozesuen helburua heziketa-eraginak hauek lortzea izango da. **TU**

## Lea Artibai, Kooperatiben mahaia

EN BIZKAIAN, EN LA COMARCA DE LEA ARTIBAI Y BUSTURIALDEA, AZARO FUNDAZIOA DESDE SUS INSTALACIONES EN MARKINA ESTÁ GUIANDO LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE SU ENTORNO MÁS CERCANO. DINAMIZANDO DIFERENTES PROGRAMAS CON DIVERSOS AGENTES ACTIVOS DE LA COMARCA, Y PONIENDO EL FOCO TAMBIÉN EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL CON EL IMPULSO DE LA INICIATIVA DENOMINADA KOOPERATIBEN MAHAIA.

**AINHOA ARRIZUBIETA DIRECTORA DE AZARO FUNDAZIOA**

### Kooperatiben mahaia, Agente clave para la transformación

Desde el año 2003 las cooperativas de Lea Artibai y Busturialdea colaboran en la generación de nuevas empresas cooperativas ofreciendo apoyo económico para su plan de inversiones. En total son siete las cooperativas que están participando en dicha mesa: Cikautxo, Maier, Kide, Burdinola Safer labs, Laboral kutxa, Eika y Fagor Arrasate.

Durante todos estos años podemos destacar tres hitos que han marcado el camino: en 2006 se creó un fondo común para apoyar a la cooperativas de nueva creación, desde 2003 a 2017 *kooperatiben mahaia elkarte*a ha apoyado la creación de 44 nuevas cooperativas y se han celebrado 15 jornadas relacionadas con el cooperativismo y desde 2008 dicha iniciativa forma parte del patronato de Azaro Fundazioa.

En 2017 Azaro Fundazioa decidió ampliar la colaboración al ámbito de la transformación social de las comarcas de Lea Artibai y Busturialdea, implicando a

los socios de dicho proyecto y poniendo recursos para su desarrollo. La iniciativa está en línea con el mandato del Congreso de MONDRAGON de 2016 en el que se propone la creación de redes comarcales para impulsar la transformación social.

En la actualidad, el proyecto de transformación social está impulsado por las

**DESDE 2003 A 2017 KOOPERATIBEN MAHAIA ELKARTEA HA APOYADO LA CREACIÓN DE 44 NUEVAS COOPERATIVAS Y SE HAN CELEBRADO 15 JORNADAS RELACIONADAS CON EL COOPERATIVISMO.**

cooperativas y dinamizado por Azaro Fundazioa. Hoy en día, está trabajando en dos ámbitos: por un lado, el estudio *Medición de la aportación económica y social al entorno* para poner en valor la contribución de las cooperativas a su territorio y, por otro, el *Proyecto talento* para crear, atraer y mantener el talento al territorio y las empresas e iniciativas de la comarca. **TU**

## LKS Krean

MONDRAGON TALDEKO KIDE ETA KOOPERATIBA BEZALA, LKS KREAN (LEHEN LKS INGENIERÍA) IZAN DENA ETA EGITEN DUENA PLAZARATZEKO AUKERA PAREGABEA EMATEN DUTE ODS EDOTA MUNDUKO PAKTUA BEZALAKO TRESNEK. **Aitor Lejarzegi** LKS KREANeko LEHENDAKARI | **Iñigo Zabala** KREANeko MARKETINGEKO ORDEZKARIA



### “Izatetik antzematera igarotzeko aukera ematen digute ODS bezalako tresnek”

**N**oiz eta nola hasi zineten iraunkortasuna kudeaketan txertatzen? 2009an hasi ginen gure kudeaketa eta negozioan faktore hau kontuan hartzen eta proiektu ezberdinetan txertatu genuen: eraikinetako egiten ditugun zertifikatuetan, nazioarteko urbanismo proiektuak... Ondoren, ekotalde ezberdinak sortu genituen, LKS Ingenieriak sortzen zuen inpaktua eta aztarna ekologikoa neurtzeko eta kudeatzeko. Ondorioz, 2009tik hona %40 murriztu dugula gure aztarna.

Bestalde, 2015ean gure emisioak erregistratu genituen eta urtero egiten dugu neurketa. Emisioen konpentsazio gisa, sentsibilizazio kanpainak egin ditugu eta emaitza ere izan du: zuhaitzen landaketa kudeatu edota egiten dugu. Aurten, Muxika aldeko baso batean egingo dugu.

**Egiten duzuen neurtzeko, kanpoan ere erreferentzia diren tresnak erabiltzen dituzue, ezta?**

Bai, mundu mailako paktuan, erantzukizun soziala bultzatzeko inizatibian sartu ginen kide bezala eta momentu honetan ODSen inguruko lanketa berezia egiten ari gara. Lanketan bi esparru aztertuko ditugu: MONDRAGON taldeko kide izateagatik ukitzen ditugun esparruak eta gure lanarekin lotuta daudenak.

**Zentzu honetan, zeintzuk dira 2019ra begira erronka bereziak?**

Kudeaketan gure erronka estrategiko partikularrak eta ODSak elkar lotzea da helburua. Eta bestetik, kooperatiba izaerarekin lotuta, COFIPetik bideratzen ditugun laguntzeki gizaratean duten inpaktua ere Munduko paktuaren eta ODSaren arabera neurtuko da.

**Kudeaketan sartu dira ODSak, beraz.**

Beno, neurri batean bazeuden, baina erakusteko modua aldatu dugu, biak lotuta. Horrek indarra ematen dio eta bide zuzenetik goazela adierazten du!

ODSan jasotzen diren helburuak kooperatibaren izaerarekin bat datoz. Beraz, gure kasuan *izatetik antzematera* pasatzeko aukera ematen digu tresnak, eta ez enpresa batzuetan egiten ari diren alderantzizko pausua. Hizkuntza unibertsala erabiltzen dugu.

**Zuen kasuan, negozio eta zerbitzuek eragin zuzena dute gizaratean, beraz, lotuta daude eraldaketa sozialarekin.**

Noski. Inpaktu soziala duten proiektuak bideratzen ditugu etengabe: zaharren egoitzetan, osasunarekin loturiko esparruetan, kotxe elektrikoak, energia... Negozio aldetik ere, asmo eta proiektu askotan ari gara: autobus elektrikoaren proiektuan, adibidez, edota nazioarte mailan ditugun beste hainbat. Sortu dugun KREAN markak bere baitan du iraunkortasuna, baina ez marketing bezala, modu naturalean dago integratuta.

Eta esparru hurbilean, Debagoienean Bagaran parte hartu izan dugu, eta aurrerantzean Gizabideak markatzen dituen proiektuetan ere parte izatea espero dugu. **TU**

## Mapsa destina el 0,7% de sus beneficios a ayuda social

ALINEÁNDOSE CON LOS ODS EUROPEOS, EL FABRICANTE DE LLANTAS MAPSA HA APORTADO ESTE AÑO CASI 30.000 EUROS PARA PROTEGER LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE QUE SE RESUMEN EN PONER FIN A LA POBREZA, PROTEGER EL MEDIOAMBIENTE Y EN GARANTIZAR QUE TODAS LAS PERSONAS GOZEN DE PAZ Y PROSPERIDAD. **Juantxo Martínez** PRESIDENTE DE MAPSA

**M**apsa, supera los 600 trabajadores y ha vivido los últimos años un proceso de crecimiento con una importante inversión de 45 millones de euros y un incremento en la fabricación de llantas que les ha llevado de 1.700.000 en 2011 a 2.700.000 en la actualidad. Esta situación les ha permitido incrementar el número de trabajadores y cooperativistas: “nuestro objetivo es alcanzar los 3 millones de producción de llantas para el año 2020”, adelanta, Luis Esparza, director de Prevención y de RRHH en Mapsa.

### Casi 30.000 euros a ONG

“Tenemos establecido desde el año 2012 dar el 0,7% de nuestros beneficios anuales a distintas causas sociales, entre ellas, una ayuda siempre fija a nuestra ONG Mundukide”. Esta ayuda se enmarca dentro de su Programa de Fomento del Desarrollo Social de Navarra y el porcentaje del 0,7% “se estableció con el fin de alinearnos con los objetivos del milenio aprobados por Naciones Unidas, hoy Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”.

Este año 2018, han sido 29.475 euros los que se han destinado a Mundukide, Apert-Cras (apoyo a niños que nacen con el síndrome

apert), Help-Na (inserción de refugiados) y ADHI (estudio de la hiperactividad). Estas entidades se eligen “a través de los socios o trabajadores que tienen ciertas inquietudes, se abre convocatoria, cursan una solicitud y el consejo rector determina a quiénes y la distribución de la parte económica”.

### Más proyectos alineados con los ODS

Los 17 ODS a los que mira Mapsa y que se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la igualdad y la paz y la justicia, entre otras prioridades. En este marco, colabora con Mutua Navarra para el desarrollo de empresa saludable; han definido e implantado un código de conducta en base a los sistemas de gestión de responsabilidad social; cuentan con un plan de euskera, apuesta por la conciliación, participa en el Comité Ejecutivo del Consejo Navarro de Salud Laboral, trabaja para la creación de empleo local, y participa en otros proyectos vinculados al deporte y la cultura.

## TRANSFORMACIÓN SOCIAL DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL DE NAVARRA

**E**l interés por la economía social y las cooperativas, en especial, por el entorno social donde desarrollan su actividad se recoge en la Misión de ANEL “como uno de los ejes para el fomento de la Economía Social de Navarra junto a la creación de empresas y al desarrollo empresarial”.

En ANEL, la Transformación Social forma parte de la filosofía de la Economía Social y por ello debe actuar como agente que sensibilice a las empresas de Economía Social en este ámbito. Por ejemplo, ANEL participa en el proyecto europeo CA@SE para la formación de técnicos que trabajan con personas en situación de exclusión para favorecer el emprendimiento y la creación de empresas de Economía Social. Y en el ámbito de la sensibilización de los jóvenes hacia el modelo de Economía Social, ANEL desarrolla anualmente un programa de emprendimiento social en colaboración con varios Centros de Formación Profesional en

el que más de 50 jóvenes de FP pueden aprender a emprender en Economía Social.

Asimismo, en el ámbito del desarrollo local y con un enfoque de territorio transfronterizo, ANEL participa en la capacitación de actores locales para desarrollar proyectos colaborativos que den respuesta a las necesidades y oportunidades sociales o de su territorio, a través de la cooperación y desde el modelo de Economía Social.

Además, ANEL está trabajando en la medición del valor social generado por el sector de la Economía Social en Navarra, partiendo de la medición del valor generado por las organizaciones representativas de las empresas del sector y continuando posteriormente con la medición del valor social generado por las cooperativas de trabajo asociado, tales como Salcedo Muebles de Viana, S. Coop. y el Instituto Cuatrovientos, S. Coop. **TU**



## Birpentsatzea, genero-ikuspegia kontuan hartuta

LIDERGO PARTEKATU BATERANTZ IZENENKO PROIEKTUAK BI HELBURU DITU: ARDURA ETA ZUZENDARITZALANPOSTUETAN EMAKUMEEN PRESENTZIA INDARTZEA ETA LIDERGOA ULERTZEKO MODUA BERA ERE BIRPENTSATZEA, GENERO-IKUSPEGIA KONTUAN HARTUTA. **Nuria Agirre** GIZA BALIABIDEETAKO ZUZENDARIA

**L**ABORAL Kutxak, sortu zenetik izan du gizartearekiko konpromisoaren kontzeptua oso errotuta. Hala nola, bere etekinen %25aren ekarpen aktibo eta borondatezkoa egiten dio gizarteari, enplegua sustatzeko eta enpresa eta familiei agutzeko. Eta, Gaztenpresa Fundazioaren bitartez gazteen enplegua sustatu eta azken hiru urteotan 400 enpresa eratu dira urtean, 2.200 lanpostu sortuz. Heziketa finantzarioak berebiziko garrantzia hartu du azken urteotan eta gaztetxoengan eragiteko proiektua garatzen ari gara, hezkuntza kurrikulumean txertatzeko, zeharkako konpetentzia gisa.

LABORAL Kutxa estatuko lehen entitate finantzarioa izan zen ingurumeneko ziurtagiria lortzen eta azken urteotan energia berriztagarrien alde egin dugun apustua indartsua izan da. Esate baterako, gure bulego nagusiak klimatizatzeke erabili dugun geotermia eta biomasa energia.

Eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna gizartearen erronka handienetako bat denez, LABORAL Kutxan 20 urte baino gehiago daramatzagu emakumeen eta gizonen berdintasunaren alde lanean. Aitzindariak izan gara berdintasunaren aldeko politika aktiboak ezartzen.



### Berdintasunarekin konpromisoa

1997an Emakunderen Erakunde Laguntzailea aitortza-ziurtagiria lortu genuen, 2008an berdintasun egoeraren diagnostikoa eta Berdintasunerako I. Plana diseinatu genuen. Aurten Plan berria diseinatu dugu, laugarrena, diagnostiko berria egin ostean.

Berdintasunaren aldeko politikei bultzada berezia eman diogu azken urteotan, berdintasun politika zeharkakotasunez landu eta sensibilizazioa sustatuz.

Hainbat faktorek lagundu dute bide horretan: berdintasunerako arduraduna eta koordinatzailea izendatu ditugu; talde eragilea eta Berdintasun Batzordea eratu dugu; baliabide ekonomikoak ezarri ditugu eta; garrantzitsuena, berdintasunaren kudeaketa zuzendaritzaren agendan presente dago.

Kontziliazio erantzunkidea errazteko, hainbat neurri garatu ditugu: ordutegi malgutasuna eguneroko lanaldian, familiako urgentziei erantzuteko baimenak, arrazoi pertsonalengatik ordaindu gabeko baimena, bideokonferentzia... baina

neurrien erabileran arrakala handia ikusten dugu. 2018ko datuak bilduta ikusi dugu: lanaldi murriztuen % 93 emakumeek hartutakoak direla eta borondatezko eszedentziak eta ordaindu gabeko baimenak ere emakumeek hartzen dituztela. Esparru honetan ez dugu aldaketarik nabaritu, oraindik ere emakumeak gara, nagusiki, etxeko eta zaintza ardurak gure gain hartzen ditugunak eta horregatik, kontziliazio erantzunkidean aurrera egiteko lanean jarraituko dugu.

### Datuak, errealitatearen islada

LABORAL Kutxako bazkideen artean, % 54,1 gizonak dira eta % 45,9 emakumeak. 2017tik Kontseilu Errektorea parekidea da, hau da, kideen % 50 emakumeak dira, eta Kontseilu Sozialean ere emakumeen ehunekoa igotzea lortu dugu: kideen % 40 dira emakumeak.

Edozein modutan, finantzasektorean gertatzen den joera jarraituz, arduraren postuetan gora egin ahala, emakumeen presentziak behera egiten du: Zuzendaritza Batzordean, % 22 eta bulegotako zuzendarien % 32 dira emakumeak.



2015ean eginiko diagnostikoan jaso genuen gizonen % 67,9 eta emakumeen % 58 ardura handiagoko postuak hartzeko prest zeudela (ia 10 puntuko aldea). Eta prest ez zeuden emakumeek bi arrazoi nagusi eman zituzten: lana eta familia uztartzeko zailtasunak, eta ez zutela euren burua horretarako gai ikusten.

Genero-aurreiritziek eta rolek duten eragina adierazten zuen horrek. Honi erantzuteko, Berdintasunerako III. Planean ekintza hau jaso genuen: ardura-postuetan emakumeen parte-hartzea handitzeko helburuarekin "ahalduntzearen inguruko hausnarketa sakona egitea eta identifikatutako arazoei aurre egiteko beharrezkoak diren neurriak hartzea".

### Lidergo partekatu baterantz

Horrela, ahalduntzearen inguruko gogoeta-prozesuarekin hasi ginen Berdintasun Batzordean, *Deusto Business School*-eko Leire Gartzia ikertzailearekin eta Elhuyar aholkularitzarekin elkarlanean. Emakumeak ardura postuetara heltzeko estrategiak eta ekintzak adostu genituen eta datozen urteetarako lanerako plangintza diseinatu genuen. Hiru dimentsio edo mailatan lan egin behar genuela ondorioztatu genuen: egitura mailan, maila pertsonalean eta sozialean.

Hausnarketa horretatik *Lidergo partekatu baterantz* izeneko proiektua jarri genuen martxan. Orain arte bi lan ildo nagusi garatu ditugu: LABORAL Kutxako lidergo-estiloa genero-ikuspegitik aztertu dugu, lidergo partekatu bat garatzeko indarguneak eta hobetu beharreko

alderdiak identifikatzeko helburuarekin.

Eta, eraldaketa pertsonalari dagokionez, emakumeen ahalduntzerako tailerra jarri dugu martxan, emakumeek lidergorako gaitasunaz duten pertzepzioa hobetzeko, genero bizipenekin lotutako identitate, sinesmen, balio eta jarreretan aldaketak eragiteko eta genero rol eta estereotipoekiko kontzientzia kritikoa sortzeko.

Lidergo-estiloa genero-ikuspegitik aztertzeko galdetegi bat luzatu diegu lankide guztiei berdintasuna, diskriminazioa, kontziliazioa eta lidergo bezalako gaietan duten ikuspegia jasotzeko eta, liderrak diren emakume eta gizonen ezaugarrien pertzepzioetan alderik egon daitekeen ezagutzeko.

### Emakumeen ahalduntzerako tailerra

Dagoeneko 45 emakumek hartu dute parte eskolan etabeste hainbestek adierazi du parte hartzeko interesa. Parte hartu dutenen balorazioa oso positiboa da eta eskaerari erantzuteko dagoeneko beste hiru edizio antolatu dira. Bestalde, eskolan parte hartu duten kideek egin duten proposamenari erantzunez, emakumeen komunitatea sortu dugu, eskolaren bitartez abiatu den eraldaketa pertsonalari jarraipena emateko, talde pertinentzia indartzeko eta elkarrekin esperientziak eta informazioa partekatzeko.

Aurrera begira, lidergoaren inguruan egiten ari garen gogoeta honetan gizezkoak ere inplikatzeko, beraiei zuzendutako tailerra antolatzen ari gara. Aldi berean, emakumei begira mentoretza programa diseinatzen ari gara, emakumeek eguneroko lanean ahalduntzen jarraitzeko eta lidergo partekatu bati begirako gaitasun eta trebetasunak garatzeko. **TU**

## GIZARTERA BEGIRAKO EKINTZAK

Eraldaketa sozialaren eragile ere izan gaitzkeela sinetsita, gizarteari begira ekimen desberdinak gauzatu ditugu azken urteotan:

- Emakumeen parte-hartzea eta ahalduntzea helburu duten ekimenak babesten ditugu: lilaioia, Aspegi sariak, Emakumeen bira, Emakume Master Cup...
- Publizitate kanpaina berritzaile eta ausartak abiatu ditugu.
- Data jakinetarako (Emakumeen Nazioarteko Eguna eta Emakumeenganako Indarkeriaren aurkako Eguna) irudi eta mezu propioak sortu ditugu.
- Bezeroen gogobetetze inkestan eta markaren ikerketan emakumeen eta gizonen berdintasunarekin lotutako edukiak ere txertatu ditugu.
- Emakundeak sortu duen Bai Sarean ere hartzen dugu parte, lan-merkatuan genero-arrakala desagerrarazteko helburu dugun beste enpresa eta erakundeekin batera.

Berriki, egiten ari garen lanaren aitortza gisa, Gipuzkoako Foru Aldundiak antolatutako enpresetako *Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Esperientziak 2018ko* deialdiaren barruan, aurkeztu dugun lanak lehen saria jaso du.

Jasotako sari ekonomikoa, *My Way* kooperatibak antolatuko duen *Zuk Zeuk* eguna ekimenera bideratuko dugu. 400 gazte baino gehiagok hartuko dute parte, garapen jasangarriko helburuak lantzeko antolatuko den ginkana batean.



Juan Antonio Pedreño

PRESIDENTE DE CEPES Y DE SOCIAL ECONOMY EUROPE

## “Los valores de la Economía Social son fundamentales para reflexionar sobre la sociedad del futuro”

SOCIAL ECONOMY EUROPE, SEE, ES LA VOZ DE LAS 2.8 MILLONES DE EMPRESAS Y ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EUROPA, CON EMPRESAS DE TODOS LOS TAMAÑOS Y QUE OPERAN EN TODOS LOS SECTORES DE ACTIVIDAD.



**Por qué la Unión Europea ve cada vez más interesante el modelo de empresa de economía social? ¿Cómo se ve el modelo MONDRAGON?.**

Hoy la Unión Europea y todo el planeta están experimentando profundas transformaciones económicas, sociales, y tecnológicas. Avanzan la digitalización, el *blockchain* o el *big data* y, a su vez, aumentan las desigualdades. Por eso, Europa necesita conectar con sus ciudadanos, acercarse a ellos para dar soluciones a sus problemas reales tales como el desempleo, el trabajo precario, la exclusión social, la discriminación, reducir en definitiva las desigualdades entre personas. Procurar que nadie se quede atrás. Y la Economía Social le ofrece estas soluciones, como modelo de economía al servicio de las personas y apegada al territorio, cercana, y conocedora de esas necesidades y comprometida en la construcción de un futuro de desarrollo sostenible y progreso económico y social con sólidos cimientos en la cooperación, la democracia, la solidaridad y el respeto a la diversidad.

Desde estas premisas, MONDRAGON se observa

como el referente empresarial europeo de la economía social y el generador de esos valores que aporta el cooperativismo y que han tenido de base para la construcción de esa otra economía. Se observa como el lugar al que hay que volver a menudo para consolidar los compromisos personales, empresariales e institucionales con este modelo de empresa. El referente en la construcción de un tejido empresarial apegado al territorio y a las personas. Seguramente, no se entendería hoy la economía

protagonista para hacer realidad esa necesidad que es una Europa más social. Y lo adquiere porque la Economía social contribuye a responder a los tres objetivos principales como son la reducción de las desigualdades, la respuesta a los nuevos desafíos que plantean las transformaciones del mercado laboral y la necesidad de mejorar los sistemas de bienestar.

Los valores de la Economía Social son fundamentales para reflexionar sobre la sociedad del futuro y sobre qué sociedad queremos. Y en ese sentido la

**“SEGURAMENTE, NO SE ENTENDERÍA HOY LA ECONOMÍA SOCIAL SIN EL COOPERATIVISMO Y SIN LA PLASMACIÓN PRÁCTICA DE ESOS PRINCIPIOS Y VALORES EN UNA REALIDAD EMPRESARIAL Y SOCIAL COMO ES MONDRAGON”**

social sin el cooperativismo y sin la plasmación práctica de esos principios y valores en una realidad empresarial y social como es MONDRAGON.

**¿Es la Economía Social un actor clave para la consecución de los ODS?**

Las instituciones europeas y mundiales han lanzado dos iniciativas para hacer una Europa más social, un mundo mejor. Me estoy refiriendo al Pilar Europeo de Derechos Sociales, una iniciativa clara de la UE, donde la Economía Social adquiere un papel

segunda iniciativa es la Agenda 2030 y los ODS, que persiguen un crecimiento compatible con la salud del planeta, que aseguren un reparto más equitativo de la riqueza y que ofrezca mejorar oportunidades de vida para todas las personas.

Y en ese sentido, la propia Comisión Europea identifica a la Economía Social como un factor imprescindible para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando su acción en el N° 8 que persigue un crecimiento sostenible, el pleno empleo y un trabajo decente. **TU**

EL COMPROMISO Y EL RETO DE CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL ENTORNO, DE NUESTRAS COMARCAS, SIGUE ACTIVO EN LKS NEXT.

**Cristina Mugika** Consultora de LKS Next



## LKS Next, pasado y presente con las comarcas

**L**KS ha sido pionera en Euskadi en la prestación de servicios profesionales orientados a *promover el desarrollo socioeconómico y la calidad de vida* de nuestras comarcas y ello, desde la participación activa, la colaboración y el compromiso de los agentes públicos y privados del territorio en cuestión.

Nuestro ADN cooperativo y el compromiso con el entorno fue el motor para aplicar nuestro conocimiento y experiencia en el ámbito de la empresa a atender e intentar dar una respuesta a la problemática y los retos del momento del entorno local/comarcal inmediato:

- Necesidad de reestructuración y diversificación del tejido productivo en un momento de crisis de las industrias tradicionales y altos niveles de desempleo en nuestras comarcas.
- Emergencia de un nuevo rol para las administraciones locales relacionado con la promoción de la actividad económica y la creación de empleo. Eran los tiempos del desarrollo endógeno local.

### LKS: un agente dinámico

LKS ha estado en los orígenes y creación de algunas de las Agencias de Desarrollo Comarcales que lideran en la actualidad proyectos y estrategias de desarrollo sostenible y transformación económica y social, ha dinamizado procesos de reflexión estratégica con participación público-privada en comarcas industriales con sectores en crisis y graves problemas de desempleo y en entornos rurales necesitados de proyectos e iniciativas para la diversificación de su tejido

económico y el mantenimiento de la población. Acumulamos experiencia también en programas de fomento de la Economía Social como estrategia para el desarrollo sostenible del territorio, en el diseño e implantación de estrategias, planes y proyectos comarcales de dinamización turística, fomento del empleo o mejora de la sostenibilidad.

Han transcurrido muchos años desde las primeras experiencias. Ha cambiado el lenguaje, han aparecido nuevos conceptos, paradigmas, marcos teóricos e incluso sensibilidades. Pero el compromiso y el reto de contribuir a la transformación social y económica del entorno, de nuestras comarcas, sigue activo en una LKS Next que, como cooperativa y como empresa de servicios profesionales está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y los principios del Pacto Mundial que nos sitúan a todos, empresas privadas y organizaciones públicas, ante la responsabilidad social de actuar por una transformación social y un futuro más sostenible. **TU**

**“LKS HA ESTADO EN LOS ORÍGENES Y CREACIÓN DE ALGUNAS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO COMARCALES QUE LIDERAN EN LA ACTUALIDAD PROYECTOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL”.**

## INCORPORAR LAS ODS EN LA GESTIÓN

**L**as cooperativas vascas son modelos empresariales clave en el logro del cumplimiento de los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible. Si bien es cierto que en estos últimos años, existe a nivel global una inquietud compartida por incorporar en la gestión de los negocios estos 17 objetivos, tampoco se puede obviar que en esta carrera de fondo, las empresas cooperativas tenemos mucho recorrido ya avanzado.

El desarrollo de la persona, la Sociedad, el territorio, de todo nuestro entorno, históricamente ha sido el acicate para que nuestras empresas apuesten por la innovación social, la incorporación de tecnología, la inversión, la colaboración empresarial e institucional, en aras de poder tener una posición competitiva en el mercado y como garantía de una sostenibilidad económica, social y ambiental, todo ello con una visión integradora para que en este camino nadie pueda quedarse atrás. Las empresas cooperativas son ejemplo claro de cómo sin descuidar la parte empresarial de la actividad, se puede y se debe abordar retos sociales de interés común.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ya en 2016 pone en valor este importante reconocimiento de actuación en la política global e invita a los cooperadores de todo el mundo a involucrarse en la implementación de los ODS, comprometiéndose a participar en la plataforma *Cooperativas hacia 2030* (<http://www.coopsfor2030.coop/es>), una campaña de la Alianza que unifica a las cooperativas de todo el mundo para la creación de un futuro sostenible.

La plataforma persigue además de dar a conocer los ODS, establecer objetivos para contribuir a su logro, hacer un seguimiento de su progreso y observar los compromisos de otras cooperativas. Aun así, aunque estemos tentados de caer en la autocomplacencia, debemos seguir redoblando esfuerzos para por un lado continuar incorporando esta perspectiva en la gobernanza de nuestros negocios y por ende, ser un ejemplo a imitar por el resto de modelos empresariales tradicionales.

**Rosa Lavín**  
Presidenta  
de KONFEKOOP



# LagunArok enplegu plan bat aktibatu du behin betiko birkokapenak bultzatzeko



L

agunArok urrats bat egin du aurrera Enplegu Laguntzaren prestazioaren kudeaketari dagokionez. Birkokatuta 800 lagun inguru daudelarik, eta ikusirik birkokapen horien izaera behin-behinekoa dela eta behin betiko finkatzeko arazoak daudela, LagunArok, kooperatibekin elkarlanean, ekintza plan bat abiarazi du, sozietatean finkatzen laguntzeko. Halaber, proposamenak egiten dira finkatzeko planetan lekurik ez duten eta erretiratzeko aukera oso epe luzera duten mutualisten kolektiboari zuzenduta.

Berez, joan den abenduaren 1ean aktibatu zen enplegu laguntzako plan honek bi urteko indarraldia dauka, 2020ko abenduaren 31ra arte, eta orduan egingo da balorazio bat martxan jarri eta gero lortutako emaitzei dagokienez.

**PLAN BERRITZAILA BAT DA, BI URTEKO EPEALDIRAKO, ERAGINDAKO ALDE GUZTIAK INPLIKATZEN DITUENA, NEURRI BERRIAK ESKAINIZ LANGABEZIA ESTRUKTURALEAN DAUDEN BAZKIDEAK ENPLEGATZEKO INTENBIDEAK BULTZATZEKO.**



## 50 urtetik gorakoak

Laguntza handitzeko neurriak proposatzen dira 50 urtetik gorako bazkideak finkatzen dituzten kooperatiba hartzaileentzat, esaterako, behin betiko birkokapenentarako laguntza ekonomikoak %15 handitzea, edo estaldura sare bat osatzea, finkatutako bazkide horiek aurre-jubilatu ahal izateko, baldin eta kooperatiba hartzailea gerora langabezia estrukturalako espediente batean sartzen bada.

Sozietatean finkatzea ezinezko balitz, behin-behineko birkokapena egonkortzeko neurriak ere planteatzen dira, pizgarri ekonomikoen bitartez, beste aukera batzuen aurretik birkokapena mantentzen duten kooperatibentzat.

## 50 urtetik beherakoak

Ahalegina, batez ere, prestakuntza eta enplegarritasuna hobetzeko ekintzetara zuzentzen da, kolektibo horren profila kooperatiben beharretara egokitzeko. Onartutako neurrian artean nabarmentzen dira lanaldia murrizteko aukera, lan egin gabeko orduak konpentsatuz, Goi Mailako Heziketa Ziklo (GMHZ) bat lortzeko, eta baita ere eszedentzia bat hartzeko aukera, ikasketak egiteko, LagunAroren aldetik laguntza ekonomiko baten bitartez.

Horrez gain, kolektibo horietako pertsonak sozietatean finkatzea bultzatzeko, %10 handitu da behin betiko birkokapenentarako laguntza ekonomikoen zenbatekoa.

Finean, plan berritzaile bat da, bi urteko epealdirako, eragindako alde guztiak inplikatzeko dituen LagunAro, kooperatibak eta mutualistak, neurri berriak eskainiz langabezia estrukturalan dauden bazkideak enplegatzeko irtenbideak bultzatzeko. Edonola ere, plana amaitu aurretik, 2020ko abenduan, eraginkortasuna aztertuko da eta, lortutako emaitzen arabera, proposatuko da amaitzea, luzatzea edo egokitzea.

## BATERÍA DE MEDIDAS POR EL EMPLEO

### Para mayores de 50 años

#### Hacia la consolidación societaria

- Incrementar las ayudas económicas destinadas a las reubicaciones definitivas un 15% (desde 71.000€ a 82.000€)
- Eliminar transitoriamente las reducciones en las ayudas a la cooperativa en función del periodo transcurrido desde la reubicación provisional (el contador temporal se pone a cero).
- Promover la incorporación de los socios consolidados en los planes de ayuda a la jubilación anticipada que tengan aprobadas las cooperativas, acotando así su periodo de permanencia societaria.
- Red de cobertura añadida para las cooperativas con el fin de posibilitar el acceso a la prejubilación, a partir de los 55 años, de los socios consolidados en virtud de este plan, si la cooperativa atraviesa posteriormente dificultades de empleo que la hacen acreedora al desempleo estructural de LagunAro.

#### Hacia la estabilidad de la reubicación provisional

- Establecer un incentivo económico (a través de la bonificación de cuota anual) a las cooperativas que mantengan reubicados a los socios de mayor edad: 10% del coste anual de la reubicación entre 50 y 55 años; 15% para socios mayores de 55 años. Se sugiere a las cooperativas receptoras que reviertan parte de esta ayuda en beneficio del socio, a través de Arogestión, para favorecer su jubilación anticipada.

### Para menores de 50 años

#### Hacia la mejora de la empleabilidad

- Planes de formación: adecuación de la jornada laboral (reducción de jornada) con una compensación parcial de las horas no trabajadas. Excedencia para cursar los estudios, con una determinada protección económica por parte de LagunAro. En ambos casos, con cargo a los derechos de desempleo.

#### Hacia la consolidación societaria

- Incrementar las ayudas económicas destinadas a las reubicaciones definitivas un 10% (desde 60.000€ a 66.000€).
- Eliminar transitoriamente las reducciones en las ayudas a la cooperativa en función del periodo transcurrido desde la reubicación provisional.

#### Otras acciones

- Acciones de orientación laboral hacia el mercado laboral exterior.
- Medidas para testar el mercado laboral exterior.
- Aplicación más flexible de la prestación de indemnización, tanto en lo que concierne al colectivo potencial como al cálculo de la cuantía.



Luis Mari Ugarte  
DIRECTOR GENERAL DE LAGUNARO

“Queremos evitar que la *provisionalidad* de las reubicaciones se dilate en el tiempo”

**Aunque** este plan está orientado a favorecer los procesos de consolidación societaria, también incluye medidas para los casos en que se aprecien dificultades para la consolidación. Luis Mari nos da los detalles de este plan extraordinario.

**¿Por qué ahora este plan de empleo?**

En estos momentos tenemos 800 personas en desempleo estructural, de las cuales, afortunadamente, la gran mayoría está reubicada en diversas cooperativas. Sin embargo, dado el carácter provisional de las reubicaciones y las dificultades observadas para que buena parte de ellas pueda devenir en definitivas, la situación futura de este colectivo de socios tiene muchas incertidumbres. Por tanto, hemos puesto en marcha este

plan orientado a favorecer procesos de consolidación societaria ante el riesgo de que esta situación de *provisionalidad* de las reubicaciones se dilate en el tiempo. Asimismo, el Plan incorpora otro tipo de medidas para los casos en los que se aprecien dificultades para la consolidación.

**En las cooperativas receptoras ¿cuál es el principal problema para la consolidación societaria de los reubicados?**

El principal problema es que una gran parte de los socios declarados en desempleo estructural no cuentan con el perfil exigido por las cooperativas para sus contrataciones societarias. En estos momentos, la mayor parte de las cooperativas, además de actitud, exige un perfil formativo mínimo para sus nuevas incorporaciones

societarias, normalmente ciclo formativo de grado superior (CFGs).

Ese nivel mínimo requerido, junto a la dificultad de tener que compatibilizar la formación con la jornada laboral a tiempo completo, han limitado la extensión de los planes de formación puestos en marcha hasta la fecha; si bien es cierto que han sido más de un centenar de personas las que los han llevado a cabo con éxito.

Sin embargo, también es cierto que sigue habiendo actividades para las que, al día de hoy, no es indispensable dicho nivel formativo. En este caso el problema se centra más en la incertidumbre respecto de la evolución de la actividad (demanda) y de las modificaciones a incorporar en los próximos años en los procesos productivos, que pueden requerir la amortización de ese tipo de perfiles.

## LA MAYOR PARTE DE LAS COOPERATIVAS, ADEMÁS DE ACTITUD, EXIGE UN PERFIL FORMATIVO MÍNIMO PARA SUS NUEVAS INCORPORACIONES SOCIETARIAS, NORMALMENTE CICLO FORMATIVO DE GRADO SUPERIOR (CFGs).

### **Precisamente la formación es una de las medidas que se quieren incentivar, ¿no es así?**

En efecto. Y especialmente entre el colectivo de menores de 50 años, en el que el esfuerzo se centra en mejorar su formación y empleabilidad, adaptándose al perfil que solicita la cooperativa y posibilitando así su consolidación societaria. Y en este ámbito, se incluyen aspectos novedosos como la reducción de jornada o la excedencia para realizar planes de formación, con ayuda económica de LagunAro, ligada al derecho de desempleo pendiente de consumir. Además, LagunAro colaborará en la financiación de las matrículas de aquellos cursos cuyo coste no estén cubiertos por las instituciones públicas, exigiendo a quienes opten por estas soluciones una actitud de corresponsabilidad en todo el proceso.

### **Y, ¿con respecto a los mayores de 50 años?**

Aquí es donde, sin descartar las acciones dirigidas a la mejora de la empleabilidad, ponemos el foco en otras medidas, que tratan precisamente de paliar la anterior apuntada incertidumbre respecto de la evolución futura de las actividades en las que prestan sus servicios estos socios reubicados.

Y en este caso, paradójicamente, la edad puede

ser un elemento favorecedor para la consolidación societaria, en la medida en que reduce el tiempo restante hasta la jubilación, máxime si se incorpora al socio al plan de ayudas a la jubilación anticipada con el que en su caso cuente la cooperativa.

Por eso, LagunAro apoyará a las cooperativas que consoliden a estos socios con unas ayudas económicas que, además de permitirle incorporar al socio consolidado a dicho plan de jubilación anticipada, recompensen su esfuerzo solidario. Asimismo, le dotará a la cooperativa de una red de cobertura, de tal modo que, si posteriormente incurre en problemas de empleo, que la hagan acreedora al desempleo estructural de LagunAro, podrá prejubilarse en condiciones preferentes a los socios consolidados en el ámbito de este plan.

### **¿Crees que se producirá una inflexión en el desempleo estructural con la activación del plan?**

Sinceramente, espero que sí, de forma que entre 2019 y 2020, que es el periodo de

vigencia del plan, podamos reducir significativamente el número de personas declaradas en desempleo estructural.

Por lo que concierne a LagunAro, hemos tratado de poner a disposición de las cooperativas y de los mutualistas todos los instrumentos, tanto normativos como económicos, que están a nuestro alcance.

Ahora, es importante que este debate se extienda a todas las cooperativas y que cada una de ellas analice, desde el compromiso y la responsabilidad, los pasos que pueda dar y los tiempos de ejecución. Pero igual de importante es el compromiso exigible a los socios afectados, que han de hacerse corresponsables de su situación.

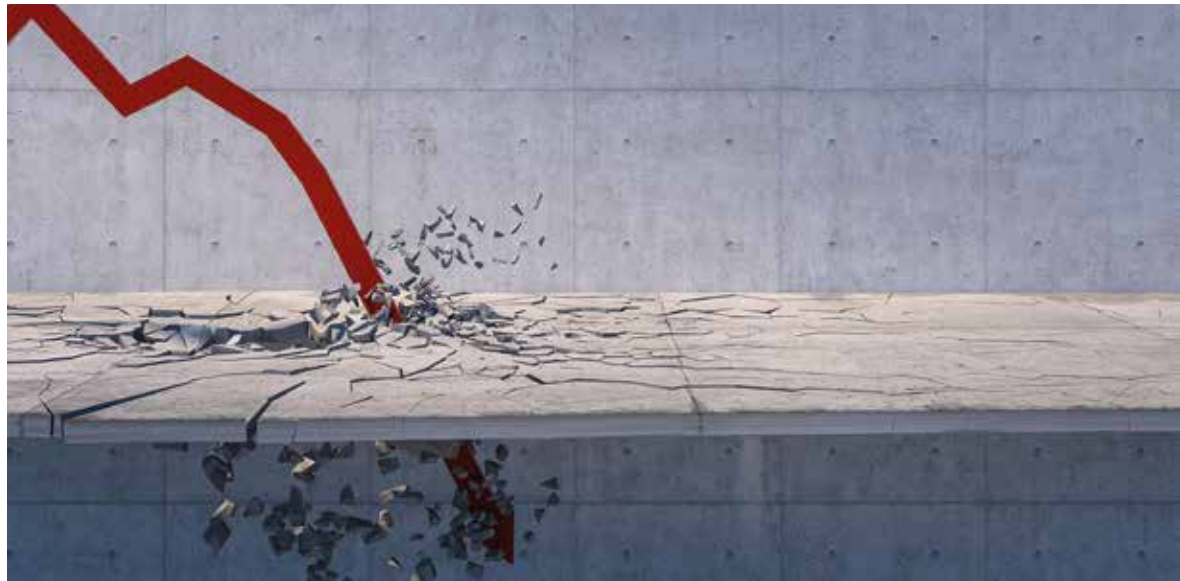
Y esperemos que la situación económica permita ir despejando paulatinamente algunas de las incertidumbres que nos han venido acompañando en estos últimos meses, de forma que podamos vislumbrar un horizonte de mayor estabilidad que, sin duda, ayudará a una mayor efectividad del plan aprobado. **TU**

**ESPERO QUE ENTRE 2019 Y 2020, QUE ES EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PLAN, PODAMOS REDUCIR SIGNIFICATIVAMENTE EL NÚMERO DE PERSONAS DECLARADAS EN DESEMPLEO ESTRUCTURAL.**

# El lado oscuro del *milagro* económico español

RECIENTEMENTE, EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA HACÍA PÚBLICOS LOS RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA SOBRE ACTIVIDADES DE I+D CORRESPONDIENTES A 2017. LA INVERSIÓN GLOBAL CON RESPECTO AL PIB DE ESPAÑA FUE DEL 1,2%, MUY LEJOS DE LA MEDIA DE LA UNIÓN EUROPEA, QUE FUE DEL 2,07%.

**Mikel Orobengoa** Director de ISEA S. COOP.



**Este** porcentaje, el 1,2%, ha ido degradándose desde el 1,4% de 2008, lo que supone que España se encuentra en el reducido grupo de países que no han recuperado los niveles de inversión en I+D previos a la crisis, junto con Finlandia y Portugal.

La caída global acumulada por la ciencia española durante el periodo comprendido entre 2009 y 2017 ha sido de un 5,8%, mientras que el resto de la Unión Europea ha aumentado su inversión en I+D en un promedio del 22%. Por ejemplo, Alemania ha aumentado su inversión en ciencia un 31%, Reino Unido un 16%, Francia un 10% e Italia un 12%.

La explicación de la distancia entre España y la media de la Unión Europea en términos de I+D no hay que buscarla en el potencial económico: Si tomamos los valores medios de la Unión Europea como un índice 100, la renta per cápita española alcanzaría los 93 puntos, mientras que la inversión en I+D por habitante se quedaría en 49 puntos.

Adentrándonos en las cifras, los gastos en I+D totales han pasado de 14.701 millones de Euros en el año 2008 a 13.259 en el año 2016. De estas cifras, las empresas ejecutaron 8.073 M€ y 7.125 M€ en los mismos años respectivamente. Esto supone una disminución de los gastos en más del 10% en valores corrientes, que resultaría en una reducción mayor si se tomarán en cuenta los efectos de la inflación.

## Financiación pública de la I+D

Si atendemos a la financiación pública recibida por las empresas, ésta se reduce de 1.444 M€ en 2008 a 632 M€ en 2016. La contribución de la Administración Pública desciende de manera crítica, pasando del 18% en 2008 al 9% en 2016, del gasto realizado por las empresas.

En la comparativa entre España y la Unión Europea llama la atención la caída de la inversión pública en Ciencia y Tecnología: los informes de la Confederación de Sociedades Científicas de España (COSCE) constata el peso que las partidas asignadas para la I+D tienen en los presupuestos del estado: Una evolución muy negativa, pasando de ser cerca del 3% a valores en torno al 1,5% en los últimos años.

La COSCE denuncia que esta reducción presupuestaria se



## Según el profesor de ESADE Xavier Ferràs, el déficit tecnológico de España asciende a 21.708 millones de euros y España tardaría 180 años al ritmo actual en alcanzar el objetivo que establece la Estrategia 2020 de la Comisión Europea de invertir el 3% del PIB en I+D.

ve magnificada por un hecho aún más dramático, cual es la falta de ejecución de los presupuestos originalmente destinados al I+D. Así, mientras en 2016 tan solo se gastaron 4 de cada 10 euros presupuestados, en 2017 el porcentaje de no ejecución ha alcanzado el 70,32%.

Los niveles de no ejecución indican que, de forma creciente, los presupuestos de Ciencia y Tecnología ofrecen una imagen distorsionada y más positiva que la real del sistema de I+D+i.

El Programa 46 de los Presupuestos Generales del Estado, correspondiente a Ciencia y Tecnología, está dotado de dos tipos de fondos: Financieros y No Financieros. La principal partida no ejecutada son los Fondos Financieros, esencialmente préstamos y créditos que apenas son utilizados en la investigación, tanto pública como privada, pero que se siguen manteniendo como una parte sustancial del presupuesto de I+D.

Mientras que los Fondos No Financieros están sometidos a limitaciones muy estrictas, no pasa lo mismo con los Fondos Financieros. Estos aparecen en los Presupuestos Generales del Estado como grandes partidas, normalmente genéricas y con grandes importes.

Los Fondos Financieros tampoco están limitados al no estar incluidos en el tope que impone el techo de gasto que debe aprobarse por el Parlamento de forma previa a la elaboración por el Gobierno del Proyecto de PGE, según la Ley de Estabilidad Presupuestaria.

Y tampoco contabilizan para la determinación del déficit público permitido que debe autorizar la Unión Europea.

En síntesis, la ampliación de estos fondos es la forma que los sucesivos gobiernos españoles han tenido para maquillar el presupuesto de Ciencia y Tecnología.

Nos encontramos ante una estrategia deliberada de los gobiernos para ocultar su falta de compromiso con la Ciencia y la Tecnología mediante argucias contables.

En 2018, los Presupuestos Generales del Estado contemplaban una partida de 7.044,47 millones de euros para Ciencia y Tecnología. Quiere ello decir que “la inversión nominal” del Gobierno Español en I+D+i se reduce a un 1,56% del gasto total del presupuesto estatal.

Así, el presupuesto total de 2018 para Ciencia y Tecnología, descontado el efecto de la inflación, representa el 65,6% de los recursos de 2009. Si atendemos a las Operaciones No Financieras, el descenso ha sido parecido, de manera que en 2018 los recursos asignados son un 68% de los que asignaron en el año 2009.

Con el Gobierno de Pedro Sanchez las cosas no han mejorado: A pesar de todas las promesas del Ministro Pedro Duque, que afirmaba aspirar a duplicar el presupuesto de I+D+i, el gobierno socialista no ha hecho sino ahondar en el dinámica de sus predecesores. Así, cabe resaltar la amortización de las convocatorias de los dos programas orientados

al I+D empresarial: Retos Colaboración y Acción Estratégica Economía y Sociedad Digital.

Complementariamente, el pacto presupuestario para 2019 firmado entre el Gobierno de Pedro Sanchez y Podemos, si bien incorpora un incremento del 6,7% en Ciencia y Tecnología, con un impacto presupuestario de

273 millones de euros, el 45% de estos fondos corresponden a fondos no financieros, es decir, nuevamente una partida vocacionalmente destinada a no ser ejecutada.

Según el profesor de ESADE Xavier Ferràs, el déficit tecnológico de España asciende a 21.708 millones de euros (hay que recordar que el coste del rescate de la banca española ascendió hasta los 77.000 millones de euros) y España tardaría 180 años al ritmo actual en alcanzar el objetivo que establece la Estrategia 2020 de la Comisión Europea de invertir el 3% del PIB en I+D. **TU**

### DEBILIDADES ESTRUCTURALES

Mientras todo esto ocurre, en el ámbito de la economía real, asistimos a una reconstrucción del modelo económico previo a la crisis. Un modelo económico que presentaba importantes debilidades estructurales, entre las que cabría destacar el peso excesivo del sector de la construcción, una tendencia histórica a suplir la inversión en capital con bajos costes laborales (turismo, inmigración, precariedad laboral, etc.), todo ello acompañado por lo que el economista Antón Costas denomina la economía concesional, por el cual empresas de referencia se desarrollan sobre la base de las concesiones obtenidas de las administraciones públicas en obra pública, infraestructuras, energías renovables, etc.

Estas debilidades estructurales intensificaron el impacto de la crisis económica en España, que se tradujo en un fuerte aumento del desempleo estructural y de larga duración, con una tasa de paro del 20,05% en el primer trimestre de 2010, alcanzando el 27 % en 2013. Estas cifras contrastan con el conjunto de la Unión Europea, en la cual el desempleo se incrementó hasta el 9,6%.

Dejando de lado las reformas estructurales que solicitan los organismos internacionales como la OCDE, que obsesivamente enfatizan el deterioro de las condiciones del mercado de trabajo y de las prestaciones sociales, es claro que el progreso económico y el bienestar social dependen a largo plazo del desarrollo tecnológico, la productividad y el empleo. Pero España y sus gobernantes no aprenden del pasado. Sin cambiar esta dinámica de recreación del viejo modelo económico... ¿Cómo puede el estado español pretender la sostenibilidad del estado de bienestar?

Tal y como afirmara el escritor uruguayo Eduardo Galeano, la política actual sufre de inflación palabraria. Los discursos no están previstos para que se lleven a la práctica y, al final, las palabras y los hechos no se reconocen en la calle. La Ciencia y la Tecnología en España es buena prueba de ello.

- 1 Zer ekarri dio euskara planak kooperatibari? Zertan antzeman da?
- 2 Zer erronka dituzue epe laburrerako?
- 3 Zeintzuk dira kezka nagusiak?

**Maidar Biteri**  
LAGUNARO, EPSV



## “Gure bezeroei balio erantsia eskaintzeko aukera ematen digu”

1 Egiari zor, Lagun Arok urteak daramatza euskaraz ematen dugun zerbitzua hobetzen saiatzen. Hala ere, euskara plana ezarri genuenetik, salto kualitatibo argia eman dugu, batez ere, barne harremanei dagokienez. Orain euskal giroa sumatzen da pasabideetan!

2 Bi erronka ditugu datozen urteetarako; batetik, nahiko genuke euskaraz lan egiten

duten kooperatibei eta harremana euskaraz hasten duten mutualistei zerbitzua euskaraz ematea gaztelaniaz eskaintzen dugun kalitate berarekin, eta bestetik, lankideen arteko hizkuntza ohituretan eragin euskara gehiago erabiltzeko.

3 Gure ustez euskara plana ezartzearen ondorioak anitzak eta positiboak dira; barne-

kohesioan eragiten du, ematen dugun zerbitzua kalitatekoa izatea bermatzen laguntzen digu eta gure bezeroei balio erantsia eskaintzeko aukera ematen digu ere. Baina, dudarik gabe, gure helburu nagusia plan hau gizartea eraldatzeko eta hizkuntzaren normalizazioan aurrerapausoak ematen jarraitzeko tresna garrantzitsua bihurtzea da.

**Amaia Uribarren**  
ATEGI



## “Hizkuntza irizpideak definitu ditugu arloz arlo”

1 Euskara plana abian jartzearekin batera gure kooperatiban Hizkuntza Politikari buruzko hausnarketa egin dugu, eta horrekin batera hizkuntza irizpideak definitu ditugu arloz arlo: bezeroekin egiten ditugun bilera zein aurkezpenetan euskarari bere lekua emateko, kontratazio berrietan euskararen ezagutza baloratzeko, laneko aplikazio informatikoak euskaraz ere

izateko, zabalkunde handiko e-posta eta dokumentuak euskaraz jartzeko... Gainera, hizkuntza ohituren aldaketan eragiten hasi gara.

2 Aurten bezero-harremanen diagnostikoa egiten ari gara eta bezeroei zerbitzua euskaraz bermatze bidean urratsak emango ditugu. Horretarako departamentu guztietako datuak jasotzen

ari gara, helburuak jarri eta jarraipena egitea da asmoa.

3 Euskararen erabilera areagotzeko lanetan pertsonen borondateak eta harremanek daukaten garrantzia aipatuko nuke. Hori dela eta, pertsona aldaketek eragin ditzaketen atzerapausoek kezkatzen naute.

**Ander Yarza**  
ULMA AGRÍCOLA

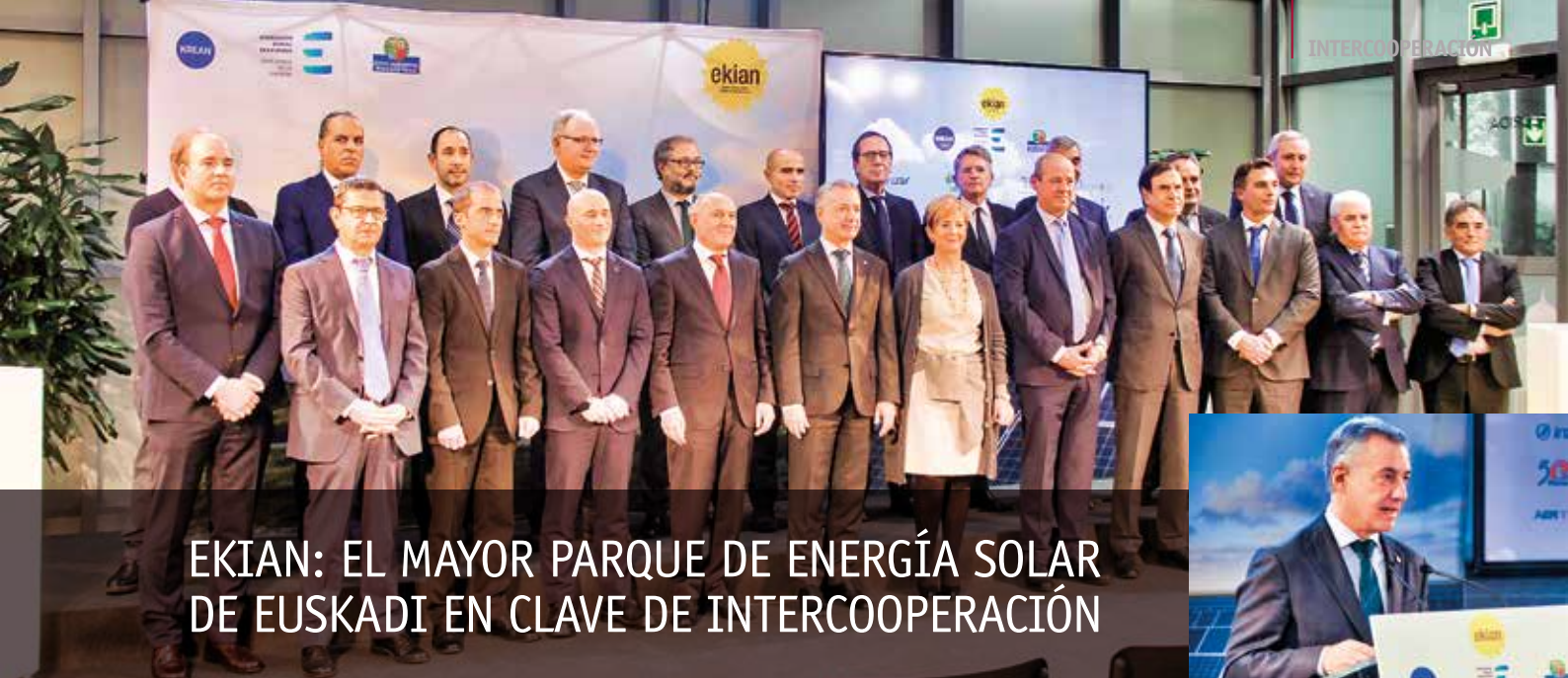


## “Euskara, lan hizkuntza izan behar dela argi ikusi dugu”

1 Euskara planarekin bi urte egingo ditugu eta konplexu asko gainditu ditugu. Euskara, lan hizkuntza izan behar dela argi ikusi dugu, izan ere, oso nabaria izan da bazkideen integrazioan. Batez ere, bazkide berriek garbi ikusi dute euskara egunerokotasuneko parte dela eta ezin direla atzean geratu.

2 Hasieratik, gure erronka euskararen garrantzia merkatuarekin lotzea izan da. Gaur egun, merkatu globaletan gabiltza kooperatiba guztiak eta ez da erraza izaten. Garbi daukagu, gure merkatu batzuetan euskarazko zerbitzua emateak bereiztu egiten gaituela eta hori da lortu nahi duguna.

3 Gure erronkak eta kezkek, bide beretik doaz. Merkatuak agintzen du arlo honetan eta euskara plana indartzen jarraitzeko kooperatibak hartu dezakeen merkatuarekiko estrategiak baldintzatzen gaitu. **TU**



## EKIAN: EL MAYOR PARQUE DE ENERGÍA SOLAR DE EUSKADI EN CLAVE DE INTERCOOPERACIÓN

KREAN Y EVE (ENTE VASCO DE LA ENERGÍA) PRESENTARON A FINALES DE ENERO EL PROYECTO. LA PLANTA DUPLICARÁ LA POTENCIA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SOLAR DE EUSKADI GRACIAS A SUS 24 MEGAVATIOS.

Un nuevo ejercicio de intercooperación. La agrupación de empresas liderada por los promotores de este proyecto, el Ente Vasco de la Energía –la agencia energética del Gobierno Vasco– y KREAN, va a poner en marcha el mayor proyecto de energía solar fotovoltaica desarrollado hasta la fecha en Euskadi. El parque solar EKIAN, ubicado en el polígono y plataforma logística Arasur del municipio Ribera Baja/ Erribera Beitia (Araba), contará con una potencia instalada de 24 MW, lo que duplica la capacidad actual en Euskadi y supone un gran paso en el logro de los objetivos de la estrategia energética del Gobierno Vasco en materia de producción eléctrica renovable para el año 2030.

El acto de presentación de esta iniciativa singular,

celebrado en el Palacio Europa de Vitoria-Gasteiz, contó con la participación del grueso de empresas asociadas al proyecto, así como con una amplia representación institucional, presidida por el lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu, junto a la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia y el diputado general de Araba, Ramiro González.

### Intercooperación en la práctica

El proyecto EKIAN se configura como una colaboración público-privada en la que las dos entidades promotoras, el Ente Vasco de la Energía y KREAN, han formado una sociedad instrumental que se constituye para un plazo

de treinta años y cuyo objetivo es facilitar la puesta en marcha y la actividad de generación energética de esta instalación fotovoltaica. Junto a los promotores, el proyecto ha atraído la adhesión de un grupo empresas asociadas de diferentes sectores y ámbitos (tanto del industrial, como de servicios y de la administración) que en conjunto aportarán una inversión global de 24 millones de euros para la instalación y puesta en marcha del parque solar. Nuevas firmas podrían adherirse al proyecto en el futuro, en función de las negociaciones abiertas con algunas empresas vascas. Para su financiación, las empresas contarán con el apoyo de Laboral Kutxa y Kutxabank. **TU**

67.000 paneles solares de última generación de 355 vatios cada uno, lo que en conjunto sumará una potencia instalada total de 24 MW, que producirán aproximadamente 40.000 MWh anuales, energía eléctrica equivalente al consumo eléctrico de 15.000 familias en un año.

### PARQUE SOLAR ÚNICO

La planta solar fotovoltaica estará ubicada en una finca industrial de 55 hectáreas de extensión en Arasur, en el término municipal de Ribera Baja/Erribera Beitia de Araba. Estará formada por un conjunto de 67.000 paneles solares de última generación de 355 vatios cada uno, lo que en conjunto sumará una potencia instalada total de 24 MW, que producirán aproximadamente 40.000 MWh anuales, es decir, energía eléctrica equivalente al consumo eléctrico de 15.000 familias en un año. EKIAN es un proyecto pionero ya que será la primera vez que se promoció un parque solar a través de la colaboración de múltiples empresas que serán las “propietarias” de parte de la potencia instalada.

Se prevé que las obras de instalación arranquen en el mes de marzo y se prolonguen durante varios meses hasta completar las fases de adecuación del terreno, instalación de los paneles solares y las labores de interconexión eléctrica. Se espera que en otoño comience la fase de pruebas tras la conexión a red. Se calcula que pasará a producción en plena capacidad a finales de año.



Igor Sáez de Ibarra  
ULMA CONSTRUCCIÓN MÉXICO



“No planifico mi futuro,  
lo escribiremos conforme vaya llegando”

De origen alavés (Durana, Arrozua-Ubarrundia), estudió Administración y Dirección de empresas y tras alguna experiencia laboral aquí, aterrizó en México de la mano de Aernnova. Después, trabajó durante cinco años en Fagor Industrial, actual Onnera Group. Desde hace dos años, es el director general de ULMA Construcción México.

**¿Cuál es la situación de ULMA en México?**  
**¿Cuáles son vuestros clientes, el mercado, los retos de futuro...?**

Después de 15 años de presencia en el país, ULMA Construcción se posiciona como un referente de mercado en el sector, especialmente en el ámbito

pública a través de licitaciones y subcontratas de primer nivel. Se trata de empresas españolas ubicadas en el país y mexicanas que están tomando fuerza en esta nueva etapa.

México es un país estratégico para ULMA Construcción y el reto es asentarnos y mantener esa posición de referente, aumentando nuestra cuota de mercado cuidando mucho el aspecto de la rentabilidad y teniendo en cuenta el intensivo financiamiento que requiere nuestro negocio.

El contexto actual en México es complicado, con altas dosis de incertidumbre después de un drástico cambio de administración en el país. ULMA está trabajando para que esta situación sea una oportunidad de futuro.

**¿Os adaptáis bien a la cultura, al modo de vida y a las costumbres?**

México es un país increíble con grandes contrastes por regiones, una naturaleza brutal y una cultura y una gente muy acogedora. El problema principal es la inseguridad cada vez más presente que muchas veces condiciona la forma de vida. Es su talón de Aquiles, muy relacionada con las enormes diferencias sociales que el país mantiene.

Llegué a México con mi

mujer Estibaliz, recién casados, y en los más de 11 años que llevamos por aquí hemos aumentado la familia con dos preciosas hijas queretanas. Nos encontramos muy adaptados y felices en México, aunque la Ciudad de México la siento más áspera para vivir que mis dos destinos anteriores (San Luis de Potosí y Querétaro).

**¿Cada cuánto venís a casa?**  
**¿Mantenéis contacto con vuestra familia, amigos...?**

Mantener el contacto con nuestras familias es fundamental para sostener el espíritu aventurero que nos mantiene fuera de casa inmersos en estos proyectos. Viajamos dos veces al año, coincidiendo con las vacaciones de verano y navidad. Especialmente considero importante que nuestras hijas pasen el máximo tiempo posible con nuestras familias en España para que mantengan vivo ese vínculo familiar del que les hemos privado en parte. Finalmente, ellas son las principales afectadas por la imposición de un esquema diferente.

**¿Planes de futuro?**

Hace ya unos años que no planifico mi futuro, lo hacía en mis primeros años en México pero, constatando el incumplimiento total de los planes elaborados, decidí abandonar la planificación. En estos momentos, me centro en un bonito reto, tanto para mí profesionalmente como para ULMA Construcción, en México, con el objetivo de devolver a ULMA toda la confianza que ha depositado en mi persona. Un proyecto de este tipo requiere a mi juicio de un periodo mínimo de maduración de unos 5 años. De manera, que el futuro lo escribiremos conforme vaya llegando. **TU**

de industria y obra civil y, específicamente, a través de sus sistemas de cimbra/ encofrado industrializado en edificación tanto residencial como no residencial.

Nuestra tipología de cliente se basa principalmente en empresas constructoras que manejan esquemas de inversión privada u obra

# Humanity at music, sinfonia kooperatiboa comienza su gira por los pueblos y ciudades

UN MILLAR DE PERSONAS VIVIERON EN DIRECTO EL ARRANQUE DE LA GIRA *HUMANITY AT MUSIC, SINFONIA KOOPERATIBOA* DURANTE DOS DÍAS EN EL TEATRO AMAIA DE ARRASATE. LA CITA CONGREGÓ EN EL TEATRO ARRASATEARRA A MUCHAS PERSONAS LIGADAS AL MOVIMIENTO COOPERATIVO Y A REPRESENTANTES INSTITUCIONALES.

**La** *sinfonía cooperativa* sonó con éxito el viernes y el sábado, 22 y 23 de febrero, en el Amaia Antzokia de Arrasate. *Humanity at Music, Sinfonia Kooperatiboa* congregó a un millar de personas en su estreno y seguirá su gira por varios pueblos y ciudades de Euskal Herria hasta la gran cita del Buesa Arena del 14 de septiembre.

El acto comenzó en la plaza de Arrasate con la participación de los bertsolaris Amets Arzallus y Julio Soto, los txistularis de Debagoiena y los coros Goikobalu, Iubilo Bilbao y Arizmendi Ikastola. Y con la participación de un centenar de niños y niñas que airearon con orgullo los globos naranjas del proyecto *Humanity at Music*.

El espectáculo musical y coral contó para la ocasión con la Orquesta de Arrasate Musical y los coros Goikobalu, Iubilo Bilbao y Arizmendi Ikastola, además de varios coralistas de diferentes cooperativas, demostrando que "la experiencia cooperativa de MONDRAGON se puede cantar y bailar".

También participaron el letrista de la obra Jon Sarasua y varias personas que pusieron voz al valor del cooperativismo. **TU**

## Siguientes citas y fechas

*Humanity at Music Herriz herri* transitará ahora por diferentes escenarios como Aretxabaleta, Oñati, Tafalla, Iruñea y Gasteiz. Y aún no se han cerrado algunas otras citas en Bizkaia y Gipuzkoa.

Las cintas serán las siguientes:

- **Aretxabaleta**, día 25 de mayo.
- **Oñati**, día 9 de junio.
- **Iruñea**, día 26 de junio.
- **Tafalla**, día 28 de junio.
- **Vitoria-Gasteiz**, día 14 de septiembre.



# Jon Maya

## Dantzaria eta koreografoa

JON MAYA SEIN (ERRENTERIA, 1977) SEI URTEREKIN HASI ZEN DANTZATZEN, HERRIKO EREINTZA DANTZA TALDEAN. ORDUTIK EZ DA DANTZAREN MAGIA ETA ATMOSFERA BEREZITIK ALDENDU. BAKARKA ZEIN TALDEAN DANTZA IZAN DA JON MAYAREN IPARRA. EUSKAL HERRIKO AURRESKULARI TXAPELDUN IZAN ZEN ETA 2002AN KUKAI DANTZA TALDEA SORTU ZUEN, DENBORAREKIN "ABENTURA ZORAGARRI" BILAKATU DENA. TRADIZIOAN OINARRITUTAKO IKUSKIZUN GARAIKIDEAK ESKAINTZEN DITU KUKAIK EUSKAL HERRIAN ZEIN GURE MUGETATIK KANPO.



ARGAZKIA: JON URBE.

## "Euskal kulturaren parte bat gurekin eramaten dugu mundutik bidaiatzerakoan eta enbaxadore izate horrek badu bere xarma"

### 2017an Espainiako Dantza Sari Nazionala irabazi zuen Kukai konpainiak.

Jaso ditugun sarien artean honako hau izan daiteke esanguratsuenak. Konpainiari ikusgarritasuna eskaini baitzion. Abentura gisa abiatu ginen 2002an eta une honetan dantza konpainia profesionala gara. Dagoeneko hamar laguneko egitura finkoa dugu eta zeharka dantzari asko gurekin lan egiteko aukera dute.

### Nazioartean ere gero eta ezagunagoa da Kukai.

Nazioarteko ikuspegia landu izan dugu beti. Eta apustu hori sustatzeko, toki askotako koreografoak erakarri ditugu gugana. Elkarlanean aritzeko gonbita egin diegu eta horrela ikuspegi erabat ezberdinak uztartu ditugu.

### Oskara, Erritu... une honetan bi ikuskizun horiek aurkezten ari zarete.

Oskara eta Erritu mundu osoko eszenatokietara eramán ditugu eta oraindik orain ikuskizuna beste zenbait eszenatokitara eramango dugu. Pertsonalitate handiko ikuskizunak dira biak eta nazioarteko proiektzio handia dute. Oskararak lau urte bete ditu dagoeneko eta estilo horretako ikuskizun batentzat sekulako lorpena da.

### Düsseldorf, Mosku, Brusela, Montekarlo, Seul... Euskal tradizioan oinarritutako espektakulu garaikidea non nahi erakutsi duzue.

Oskara lau urtez dagoeneko eta Erritu, iazko azarotik aurrera. Eszenatoki ugari zeharkatu ditugu, batzuk oso exotikoak, beste batzuk ospe handikoak. Esaterako, Seulen aritzea oso berezia izan zen. Polonian ere oso ikuskizun dotorea eskaini genuen, urte zahar gauean, milioi bat pertsonaren aurrean, ikusgarria izan zen. Montekarloko Garnier operan ere izan gara eta sekulako txalo zaparrada jaso genuen. Kolonbian, Ekuadorren... Euskal kulturaren parte bat gurekin eramaten dugu mundutik bidaiatzerakoan eta enbaxadore izate horrek badu bere xarma.

### Aurten, gainera, bestelako kolaborazio eta lanak ere bazabiltzate burutzen.

Topa kale ikuskizunarekin ari gara eta bestelako proiektu puntualagoak ere egin ditugu. Realarekin, MONDRAGONekin...

### Humanity at Music da horietako bat, ezta?

Kooperatibismoa da abiapuntua. Kontzeptu moduan kooperatibismoak eskaintzen dizkigun ñabardurak eszenara eramán nahi ditugu eta Fernando Velazquezek sortu duen musikak ere sekulako eragina du. Musikatik eta kooperatibismoaren kontzeptutik abiatuta, MONDRAGONen izaerari eta izateari mugimendua eskainiko diogu. Obrak izango ditu zati oso

kooperatiboak, eta parte-hartzaileak, jende asko batzea gurako genuke eta. MONDRAGONen esperientziari mugimendua jartzen saiatuko gara.

### Pertsonen parte hartzea sustatu nahi duzue, kooperatibistei dantza egiteko aukera eskainiz.

Halaxe da, bai. Dantza egin nahi dutenentzat bideo didaktikoak sortuko ditugu. Entseguak egin ditzaten eta Buesa Arenako ekitaldian gurekin dantzatu dezaten. Kontua da, lankidetzaren oso barneratuta dugula.

Gure existentzia osoan zehar lankidetzaren lan ugari egin ditugu, Tanttanka Teatrorerkin eta Mireia Gabilondorekin, Oreka TX... Gainera, 2008an bide berri bat ireki genuen, Koreografo ezberdinak gurera gerturatu eta dagoeneko koreografo askorekin egin dugu lan: Pantxika Telleria, Marcos Morau, Sharon Fridman... Lankidetzaren aritzeak bidea aberasten du.

### Eta etorkizunera begira zer?

Etorkizun hurbilera begira, ditugun obrak aurkezten jarraituko dugu, baina proiektu berrien inguruan esna gaude beti; gauzak begiratzen, pentsatzen... barne lanean dihardugu, etorkizun ertaina bistatik galdu gabe. Era berean, Kukai konpainiak formazio kurtsoak ere eskaintzen ditu. Harrobi lana egiten dugu Iparraldeko eta Hegoaldeko dantzari gazteen artean. Dantza tradizionalen formatzen ditugu baina beste estilo batzuetara bideratuz. Aberasgarria da guztiontzat. **TU**

Aitor Bediaga COORDINADOR DEL GRADO *BUSINESS DATA ANALYTICS* DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

## “Nos dirigimos a personas con capacidad analítica y vocación para transformar negocios”

EL CARÁCTER INNOVADOR Y PIONERO DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA HA POSIBILITADO EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO GRADO PIONERO EN EUSKADI. DENOMINADO *BUSINESS DATA ANALYTICS*, ES UNO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS FORMATIVOS DE LA FACULTAD DE ENPRESAGINTZA DE BILBAO Y NACE CON EL OBJETIVO DE SER REFERENTE EN EL NORTE DEL ESTADO PARA TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE BUSQUEN FORMARSE EN LA ANALÍTICA DE DATOS.



### ¿Cómo es el nuevo grado y a quién va dirigido?

El Grado formará a los alumnos en la analítica de datos y, para ello, combina de forma integral ámbitos de conocimiento como las matemáticas y la estadística, la gestión empresarial, y la informática.

Queremos desarrollar profesionales con la mente analítica, que sean capaces, desde su perfil multidisciplinar, solucionar problemas empresariales y/o transformar las organizaciones: desde enseñar a una máquina a predecir qué clientes no devolverán un préstamo hasta optimizar los procesos internos, anticiparse a los picos de demanda de un determinado producto y fijar precios en base a eso.

### ¿Cuál será la metodología?

La metodología se denomina *learning from reality*. Esta metodología involucra activamente al alumno/a en situaciones reales y en la búsqueda de soluciones a problemáticas que nos plantearán las empresas.

Experimentarán de primera mano el trabajo en equipos de alto rendimiento, que estarán coliderados por un *project manager* y profesionales del sector. Esta metodología se combinará con la asistencia a seminarios especialistas, *workshops* y *moocs* impartidos por empresas internacionales.

### ¿Se puede adelantar cuáles son las empresas con las que se han alcanzado este tipo de acuerdos?

Hemos cerrado alianzas con empresas de muy diversos sectores: industriales, banca, seguros, telecomunicaciones, deporte, consultoras, empresas de retail. Eroski, Ikea, Euskaltel y Orange, Ormazabal, Vocento, Mutua Madrileña, Laboral Kutxa, LKS... entre otras.

### Además de este tipo de retos, los y las alumnas realizarán viajes de aprendizaje.

Así es. Ese también es un elemento clave en el proceso de aprendizaje. Con el objetivo de fomentar una visión global y conocer otras realidades, durante el grado se realizarán diferentes viajes de aprendizaje. En segundo curso realizarán una estancia de ámbito estatal y en tercero a nivel internacional.

Podemos decir que es un grado que se impartirá en Bilbao pero con un visión estatal y carácter abierto. Sin duda. Nuestra vocación es ampliar el grado sobre todo a nivel estatal, y especialmente a Madrid.

### Habéis realizado varias jornadas de puertas abiertas para captar a los primeros alumnos y alumnas. ¿Estáis contentos con la respuesta?

Muy satisfechos. Nos dirigimos a personas con

capacidad analítica capaz de transformar negocios. Capaces de optimizar procesos, o nuevas oportunidades a través de los datos captados... Una persona con mente analítica. Y en estas primeras jornadas de captación el resultado es inmejorable, tanto por el perfil del interesado e interesada como por el volumen de visitas.

La demanda de profesionales de este ámbito está en crecimiento exponencial, tanto que se convertirá en uno de los perfiles más buscado en los próximos años.

### Entiendo, por lo tanto, que existe una demanda creciente de este tipo de profesionales en el mercado.

La demanda de profesionales de este ámbito está en crecimiento exponencial, tanto que se convertirá en uno de los perfiles más buscado en los próximos años según Randstad Research. Hoy día las empresas solicitan científicos de datos, especialistas en el ámbito de la ciberseguridad, o arquitectos de datos y

expertos en visualización...

### Mondragon Unibertsitatea vuelve a ser pionera en ofrecer un grado de estas características ¿verdad?

Así es. Ninguna otra universidad en Euskadi ofrece algo similar. En el Estado hay algunos, por mencionar dos: el de Instituto de Empresa y la Universidad de Comillas. Ambas ofrecen formación en el ámbito del *business analytics*. Nosotros hemos añadido el término *data*, ligado a la gestión de datos. Nuestro grado ofrece algo más que el análisis de los negocios.

### Hasta ahora nos hemos centrado en el alumnado y en su perfil. ¿Cuál será el perfil del profesorado?

Más que profesores serán *Project managers*. Son un guía técnico que ayudará al alumnado en la resolución de los retos de las empresas. Los *Project managers* acompañarán y guiarán a nuestro alumnado en la resolución de los problemas adquiriendo el rol del tutor o mentor. Serán gestores de proyecto, con conocimiento técnico en programación, matemáticas/estadística y gestión empresarial.

Otro de los agentes clave en el proceso de aprendizaje es el experto/a, que se encargará de aportar la formación técnica y académica necesaria para la resolución de los retos. **TU**

# BBF BILBAO BERRIKUNTZA FAKTORIA

MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN GARAPEN ESTRATEGIAREN BARRUAN KOKATU BEHAR DA BILBAO BERRIKUNTZA FAKTORIAREN SORRERA. IZAN ERE, HIRIGUNE HANDIETARA HURBILTZEKO ESTRATEGIA GARATU NAHI ZUEN MONDRAGON UNIBERTSITATEAK ETA BILBORA HURBILTZEKO HELBURUA GARATZEA PLANTEATU ZEN, ESKAINTZA DIFERENTZIAL BATEKIN.

## IKASLE IKASKETA

260 ikasle ikasketa ofizialetan, urtero.

## GRADU ETA MASTER

Gradu eta master unibertsitarioak: LEINN, LEINN International, marketing digitaleko master unibertsitarioa, pertsonen talentuaren kudeaketa estrategikoan master unibertsitarioa, erakundeen nazioartekotzean master unibertsitarioa.

## ZUZENDUTAKO PROGRAMAK

Profesionalei zuzendutako programak: Pertsona eta Taldeen Coaching masterra, marketing digitaleko aditua, MBA Executive, Zerbituzioan Aditua, Team Mastery programa, Kirol Berrikuntzan graduondoa, Barne Ekintzailletza eta Berrikuntzan Programa...

## PARTE-HARTZAILEAK

150 profesional inguru urtero programa itxietan eta beste profesional asko, komunitateko ekintzetan.

**Beste** faktore batek ere izan zuen berebiziko eragina. Izan ere, Enpresagintza fakultatearen LEINN gradua Oñati eta Irunen eskaintzen zen eta Bilbon eskaintzeko proposamena landu zuten, bertan ez zegoelako antzeko ikasketarik, eta Bilbon kokatzea garrantzitsua zelako. Gainera, nazioartean beste antzerako esperientzia batzuk ere bisitatu ziren, ekintzailetasunarekin lotuta eta horrelako espazio berriak sortzen ari zirela ikusita, Bilbao Berrikuntza Faktoria sortzeko erronkari ekin zioten.

“Faktore hauek kontuan hartuta, Bilboko Udalarekin bildu ginen orain dela sei urte, eta interes handiarekin hartu zuten planteamendua. 2013ko uztailean sinatu genuen hitzarmena eta horrelaxe kontzeptualizatu genuen gaur egun den Bilbao Berrikuntza Faktoria” dio Lander Beloki, Enpresagintzako dekanoa.

## Zer da BBF? Eta, zer ez da?

Bilbao Berrikuntza Faktoria ez da unibertsitateko ohiko kanpua, baizik eta ekintzailetasunerako faktoria bat. Bertan eragiten dute agente ezberdinek: ikasle, irakasle, ikerlariak, enpresak, startup ezberdinak...

Mondragon Unibertsitateak LEINN graduaren eskaintzarekin inauguratu zuen espazio berria eta ondoren master eskaintzak ere gehitu ditu, guztiak berrikuntza, ekintzailetasuna eta formazio unibertsitarioarekin lotuta.

Horrez gain, espazio berean daude inkubazio eta azelerazio espazioak, eta baita enpresa



## AS FABRIK

Orain arte eginiko bideak beste bide berriak ere irekiko ditu. Momentu honetan Zorrotzaurren kokatuko den As Fabrik ari da gauzatzen. Bertan ere ekintzailetasuna eta berrikuntza sustatuko dira baina zerbitzu aurreratuen sektorerara bideratuta eta nagusiki industriaren eraldaketa digitalerako espazioa izango da. Ikuspegi honekin, bertan izango dira enpresak, eskaintza unibertsitarioa, formazioa, ikasleak, startup ezberdinak eta joera berria antzemateko behatokia. Honen baitan, programa berriak ere jarriko dira martxan bertan, adibidez Business Data Analytics gradua eta MyGADE gradua. Masterren artean, eraldaketa digitalarekin lotutako programak garatuko dira: ziber-segurtatea, *Big Data*, *Internet of things*... “As Fabrik ez litzateke posible izango BBF aurretik garatu ez balitz, eta izan dituen emaitzak lortu ez balitu! 2020ko irailean izango da errealitatea eta funtsezkoa izango da Bilboko Udalak eman dion babesa eta europar fondotik jaso dugun laguntza”.

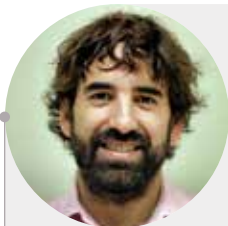
kontsolidatuak ere. Faktore horiek guztiak osatzen dute ekosistema. “Horien artean elkar eraginak sortzea da helburua, modu naturalean gainera, hurbiltasunagatik eta guk gainera sustatu egiten ditugu horiek, komunitate ezberdinak sortaraziz”.

## Komunitateak

Komunitateen bitartez jarduera ezberdinak sortzen dira. Izan ere, marketing digitaleko edota beste master batzuetako ekintza batzuk modu irekian antolatzen dira, bertako ikasleaz gain beste eragile batzuk ere parte hartzeko. “Horrela, gai horrekin interesa duten pertsonak erakartzen dira eta hortik ere aukera berriak sortzen dira. Nahiz eta ez egon hemen, gurekin interaktuatzen dute; hori da interesgarria!”

Nazioartean oihartzun zabala izan du proiektuak eta bisita asko jasotzen dituzte. Proiektuak erakartzen du, batik bat, “balio erantsia lortzen delako, faktore ezberdinak nahastuz”.





Iker Sagasti

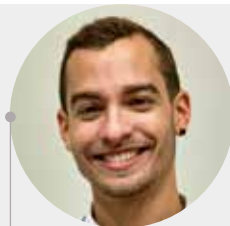
RESPONSABLE DE LA EMPRESA IRONTEK

### ES UN MODELO IDEAL PARA ROMPER BARRERAS MENTALES

**A**ntes de instalarnos aquí, teníamos unas oficinas en Erandio y nos presentaron el proyecto BBF. Nos gustó mucho porque veíamos un espacio físico interconectado con otras empresas y muchos agentes de diversa índole. Decidimos venir y estamos muy contentos con el resultado.

Después de un tiempo aquí, destacaría la cercanía que aporta BBF. En este ecosistema la sensación de cercanía con los diferentes agentes es una realidad. Me parece el modelo ideal para romper barreras mentales que tenemos, sobre todo respecto a la universidad. De hecho, en un mundo cada vez más globalizado, ya estamos viendo otras experiencias en EEUU, Australia... donde la función del profesor es diferente y donde el alumno interactúa con otros agentes, como empresas, startup...

BBF se creó anticipándose a las tendencias de mercado, pero ha salido bien y ha sido un acierto, que seguramente servirá de referencia para otros proyectos.



Eduardo Fierro

LEINNER DE CUARTO AÑO

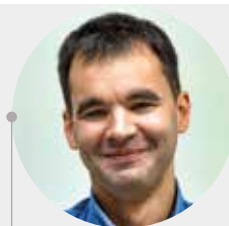
### ES UN ESPACIO ABIERTO, BENEFICIOSO PARA TODOS

**S**oy de Canarias y vine a través de una leinner amiga que me habló del proyecto. La experiencia me ha transformado como persona y profesional. De hecho, he elegido quedarme porque tengo nuevos proyectos y colaboraciones de futuro.

Como promotor del proyecto KUVU, he tenido la suerte de ganar la final Estatal del *Global Student Entrepreneur Awards 2019* (GSEA) que se celebró en Madrid y, próximamente, participaré en la final global del GSEA, que se celebrará en Macao, China el 14 de abril.

Diría que BBF es un ecosistema donde la convivencia y la creación de sinergias y relaciones es completamente diferente. Aquí hay gente de diferentes ámbitos.

Ahora se está gestando el proyecto *As Fabrik* que será realidad en Zorratzaurre, en el que participo como coordinador de una startup. Hemos aprovechado las sinergias que se han creado en este ecosistema para generar las raíces de otro ecosistema nuevo.



Aitor Bediaga

PROFESOR DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

### HOY SABEMOS QUE ESTE ECOSISTEMA FUNCIONA

**H**ace 3 años decidimos traer el master de marketing digital de Oñati a Bilbao como programa innovador, con el objetivo de alimentar el BBF e incorporarlo al proyecto.

A través de los diferentes programas, dinamizamos una comunidad de profesionales que se traduce en eventos abiertos en el marketing digital que alimenta el propio ecosistema. Así se generan sinergias con otros agentes, también externos, que interesados en el tema se acercan aquí. Y lo mismo ocurrirá con el nuevo Grado en *Business Data Analytics* y el grado myGADE (dual) que se impartirán aquí el próximo curso.

BBF no es un campus universitario. Mondragon Unibertsitatea está aquí pero aquí están el grado, las startup, empresas...

El reto empezó con LEINN, un programa afín con los objetivos que se plantearon para BBF, pero el reto está en implantar e integrar también otros programas más tradicionales dentro

del ecosistema, dándole un valor extra.

Hoy sabemos que este ecosistema funciona aquí pero no sé si el modelo puede extrapolarse a otro lugar o universidad. Aquí funciona porque está en Bilbao, donde existen unos factores concretos de población, comunicación, empresas, agentes... **TU**

Ziortza Olano

COORDINADORA DE BBF

### BBF APORTA APERTURA AL MUNDO

**C**onocí *Mondragon Team Academy* hace 5 años y, después de una etapa en Oñati, el año pasado me propusieron el reto de venir a Bilbao para liderar la renovación del BBF y ser captain del grado LEINN en Bilbao.

En BBF, hablamos de que los leinners no tienen profesores sino asesores, fiscales, colaboradores... no es fácil porque hay que acostumbrarse a esa libertad. BBF aporta

cercanía y apertura al mundo, hemos conseguido que todo el mundo se sienta bienvenido. Los espacios acompañan, con grandes cristaleras, amplitud de espacios abiertos, en sintonía con la filosofía.

Me gustaría mencionar LEINN Internacional como laboratorio nómada, con personas de siete nacionalidades en su equipo. Estamos iniciando este proyecto que comienza en Shangai y continúa en Seattle. Porque

innovar y renovarse está en nuestro ADN, no podemos relajarnos, debemos seguir generando impacto con nuestros programas.

Este año hemos empezado a medir los impactos de quienes nos visitan y es curioso decir que desde septiembre nos han visitado personas de 20 países desde Pakistán, China, Corea, EEUU, África... porque les interesa el proyecto. **TU**



# Big data & analytics en la seguridad, salud y bienestar en el trabajo

CON EL DESARROLLO TECNOLÓGICO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, CASI TODOS LOS DÍAS PODEMOS ENCONTRAR NOTICIAS RELACIONADAS CON EL *BIG DATA* EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN (ESPECIALIZADOS Y NO ESPECIALIZADOS), DONDE NOS HABLAN DE SUS INFINITAS APLICACIONES EN PRÁCTICAMENTE TODOS LOS SECTORES (INDUSTRIA, TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURAS, CONSUMO, SALUD, COMUNICACIÓN, ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN...).

**Marisa Seco** Toxicóloga Laboral. Directora del Laboratorio de Osarten, K.E.

## ¿Qué es exactamente el Análisis de Datos y Big Data?

El Análisis de Datos (*Data Analytics*) consiste en analizar una cantidad muy grande de datos (cuando el número de datos es enorme, hablamos de *Big Data*). Pero no es sólo cuestión de volumen, sino que va más allá: se trata de contestar a preguntas de negocio, no solo para describir y analizar el pasado (¿qué ha sucedido y por qué?), sino también, y esto es lo realmente novedoso, para predecir el comportamiento futuro de un conjunto de datos (¿qué va a suceder?) y automatizar las acciones y decisiones basadas en esas predicciones (¿qué debería hacer?).

## ¿Es el dato el nuevo petróleo?

El fenómeno es de tal magnitud que se ha llegado a proponer que “los datos son el nuevo petróleo y el verdadero reto no es obtenerlos sino saber utilizarlos” para sacar el máximo partido al nuevo escenario.

La clave consiste, por lo tanto, en un gran volumen de datos los cuales, generalmente, se definen en relación con las *tres V*: volumen, velocidad y variedad (y más recientemente, variabilidad, veracidad y valor). De todas ellas, *valor* es la que me parece más importante, ya que la gran utilidad del Big Data es aportar valor a una serie de datos existentes que, hasta el momento, no se habían analizado en su conjunto.

## ¿Y por qué se produce precisamente ahora este fenómeno?

Porque debido al empleo masivo de aparatos tecnológicos por parte de la población mundial, tanto a nivel personal como profesional, se dispone de una cantidad muy elevada de datos concretos, los cuales, analizados en conjunto y empleando técnicas muy potentes de tratamiento de datos e inteligencia artificial, se pueden obtener algoritmos con los que tomar decisiones.

## APLICACIÓN EN LA SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO

Por supuesto, la Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo no es ajena a la aplicación de estos avances tecnológicos, ya que en las empresas se dispone también de miles de datos pertenecientes al puesto de trabajo que han sido registrados durante décadas, como son aquellos relacionados con, por ejemplo, las evaluaciones del riesgo inhalatorio a agentes químicos, los resultados de los análisis toxicológicos de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, los datos de exposición a ruido laboral, estrés laboral, registro e investigación de accidentes, enfermedades profesionales, etc. Además de dichos datos, relacionados directamente con el desempeño del puesto de trabajo, existe otra multitud de datos disponibles en las empresas como son los relacionados con la historia clínica, incapacidades temporales, análisis clínicos anuales, hábitos de vida... los cuales, junto con otros datos proporcionados por los propios trabajadores y trabajadoras como los aportados por dispositivos personales móviles (relojes inteligentes, apps, etc.), forman la base de datos ideal para ser tratada mediante técnicas de Análisis de Datos (*Data Analytics*).

Como es de esperar, el Análisis de Datos no es tan sencillo como introducir los datos en un programa informático y obtener los resultados.



Es un proceso complejo que exige nuevas figuras como el ingeniero o ingeniera de datos y el científico o científica de datos, los cuales deben colaborar estrechamente con los y las especialistas en prevención de riesgos y en Medicina del Trabajo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que una persona puede acumular miles de datos (de seguridad, higiene, ergonomía, médicos, de laboratorio, personales, etc.) a lo largo de toda su vida laboral, la aplicación del Análisis de Datos y Big Data en el ámbito de la Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo supone un cambio de paradigma en la interpretación de los resultados, ya que se pasa de relacionar a la vez una cantidad pequeña de datos relativamente recientes, a manejar una cantidad enormemente mayor de datos en un período de tiempo mucho más amplio. Este macro-análisis de grandes cantidades de datos podría ayudar, por lo tanto, a mejorar la capacidad de predecir y prevenir lesiones y enfermedades en el lugar de trabajo o en su vida futura, tras la jubilación y, en definitiva, a mejorar la salud y el bienestar de las personas trabajadoras. **TU**

# Emiliana de Zubeldia

## *pianista y compositora vasca*

**Emiliana** fue una rareza en tiempos en que a la mujer se le consideraba incapaz de hacer algo que era exclusivo del genio masculino. En el ámbito de la música los nombres femeninos desaparecen de cualquier lista de compositores. Y, sin embargo, ha habido muchas a lo largo de la historia, desde la abadesa Hildegarda de Bingen, siglo XI, poeta, filósofa, escritora, médico y sobre todo compositora, pero todas condenadas a la invisibilidad. Unas firmaban con seudónimos masculinos, otras componían y sus obras aparecían como si fuesen de sus hermanos o maridos famosos como Clara Schumann, Fanny Mendelshon, y algunas más. Esto ocurrió también en la literatura.

### La ley del silencio

No solo ocultaban su identidad por el ambiente social en que vivían, una sociedad patriarcal y machista dominante, también la iglesia católica tomó una actitud condenatoria en este tema. Y la iglesia pesaba mucho. En el siglo XVII el Papa Inocencio IX declaró "que la música era totalmente dañina para la modestia que corresponde al sexo femenino porque se distraen de las funciones y ocupaciones que les corresponden (...) ninguna mujer con ningún pretexto debe aprender música o tocar ningún instrumento musical". Textual. Este edicto fue renovado en 1703 por el Papa Clemente XI.

### Los primeros pasos de Emiliana

A los cinco años dio su primer recital interpretando una obra compuesta por su hermano. Sus estudios musicales los inició en Pamplona en 1896, continuó en Madrid, donde finalizó sus estudios en 1906 con calificación de sobresaliente y excelencia,

### Vascos universales



Esta ilustre navarra, nacida en Salinas de Oro el 6 de diciembre de 1888, fue una magnífica pianista y compositora, creadora de composiciones vanguardistas para diferentes instrumentos.

lo que le abrió, sin necesidad de examen previo, las puertas de la *Schola Cantorum* en París, donde estudió composición con Vincente d'Indy y piano con Blanche Selva.

En 1909 muere su padre y regresa a Pamplona, y poco después se va a Madrid donde da clases de piano y conciertos. En 1919 se casa con un tudelano, y un año después ingresa en la Academia Municipal de Pamplona como primera auxiliar de piano. Su matrimonio duró cuatro años, se separó y se fue a París a continuar sus estudios de piano y composición. En 1927 regresa Pamplona por la muerte de su madre, pero ya no regresaría más a Pamplona.

### En la Universidad de Sonora

Contratada por la Universidad de Sonora, Emiliana llegó a Hermosillo en otoño de 1947 como profesora de piano, de solfeo, y directora del coro universitario. Sería prolijo relatar los éxitos de Emiliana en la Universidad de Sonora, su coro sigue funcionando en la actualidad, y su labor como promotora de la cultura musical. Tuvo numerosas giras por Latinoamérica y formó a muchos músicos. En la década de los 70 empezó con problemas de salud que se agravan en los años 80 aunque siguió con su actividad. Recibió muchos homenajes en España. El 26 de mayo de 1987 falleció en el Hospital General de Sonora. **TU**

### POR TIERRAS AMERICANAS

En 1930, después de unas giras por Sudamérica, donde tuvo éxitos rotundos, se fue a Nueva York, donde entró en contacto con músicos como Andrés Segovia y Nicanor Zabaleta con los que compartió conciertos y conferencias. Pero sobre todo conoció a Augusto Novaro, científico y músico mexicano que estaba becado en USA por la Fundación Solomon Guggenheim para investigar un Sistema Natural de Música. Emiliana se adhirió a este proyecto vanguardista componiendo e interpretando con los nuevos instrumentos de Novaro. En 1937, siguiendo a su maestro, se muda a la ciudad de México donde vivió 10 años. Adoptó la ciudadanía mexicana en 1942.

# Auzo Lagun, 50 años

LA FOTOGRAFÍA ACTUAL DE AUSOLAN OFRECE UNA VISIÓN ILUSIONANTE, DE UNA EMPRESA PRÓSPERA QUE CUMPLE SUS 50 AÑOS DE ANDADURA Y QUE TRABAJA DIARIAMENTE PARA SEGUIR CRECIENDO Y OFRECIENDO SERVICIOS INNOVADORES Y DE CALIDAD A SUS CLIENTES.



## María Marín

PRESIDENTA DE AUSOLAN

MARÍA EMPEZÓ A TRABAJAR EN AUSOLAN EL AÑO 2004, EN LA DIVISIÓN DE LIMPIEZA Y DESDE HACE CUATRO AÑOS ES DIRECTORA COMERCIAL DE LA MISMA. ADEMÁS, FORMA PARTE DEL CONSEJO RECTOR Y DESDE HACE UN AÑO Y MEDIO ES LA PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA.

En los primeros años del siglo XXI, Ausolan es una gran empresa que camina firme, situándose en la quinta posición en su sector del estado español, por delante de cuatro grandes multinacionales, lo que la convierte en la primera empresa de capital español.

En la actualidad en un proyecto consolidado con una facturación de 230 millones de euros en 2018 y 13.000 personas en plantilla. Actualmente se elaboran más de 260.000 menús diarios, cuenta con 16 cocinas centrales repartidas por toda España se da servicio (tanto de restauración como de limpieza) a 2.200 centros clientes.

## “Nuestra apuesta por el crecimiento es firme y la expansión continúa”

**Ausolan cumple 50 años. Una larga historia, llena de hitos. ¿cuáles son los hitos destacados, que han marcado la historia de la cooperativa?**

Ausolan celebra este año su 50 aniversario; medio siglo de historia cuyo origen es el proyecto iniciado por 17 mujeres de Arrasate que lucharon por incorporarse al mundo laboral (y por no abandonarlo al contraer matrimonio). En esa época una ley prohibía a las mujeres seguir trabajando cuando se casaban.

Diecisiete mujeres pioneras, valientes e inconformistas decidieron luchar por su derecho a trabajar después de casadas, en busca de su propio desarrollo personal e independencia económica. Así comienza la historia de Auzo Lagun, un proyecto nacido para agrupar la capacidad de trabajo del colectivo femenino, liderado por un grupo de mujeres adelantadas a su tiempo, que propiciaron un importante cambio social.

**La historia de Auzo Lagun está llena de hitos que van mucho más allá del tema empresarial.**

Tras la constitución de la cooperativa, se llevó a cabo un primer servicio estival de cocina en la 'Terraza del Centro' (en la plaza del pueblo); el éxito llevó a estas mujeres a instalar su centro de actividades en la casa cural, donde se habitó la cocina y un comedor para dar servicio de restauración en la zona. También empezaron con la

actividad de limpieza dando servicio en algunas empresas de la zona. Así, paso a paso, se fueron desarrollando empresarialmente las actividades de elaboración de alimentos para colectividades y las actividades de limpieza de edificios y locales.

En la década de los 70 empezó la diversificación, se empezaron a realizar también trabajos subcontratados, principalmente para Ularco, se inició el negocio de la comida transportada, y se probó con otras actividades como la lavandería.

Uno de los principales retos que tuvieron las mujeres de Auzo Lagun fue el de compaginar el trabajo con el cuidado de los hijos.

Fruto de esto, en 1971 se creó la que sería la primera guardería laboral del Estado. Destacar que las mujeres ocupaban puestos directivos, ejercían de comerciales, yendo a visitar a las empresas y clientes. En el año 1972 se logró poner fin que las





cooperativas readmitiesen a las mujeres que dejaron sus trabajos por razones de matrimonio, pero la mayoría de mujeres se quedaron en Auzo Lagun. También, en 1975, se otorgó a la mujer el derecho a tener seguro propio y se suprimió la necesidad de autorización marital para trabajar.

Además de por las conquistas sociales, 1975 es un año crucial para Auzo Lagun porque se llevó a cabo el primer plan de gestión, se valoraron los puestos de trabajo, se llegó a la cantidad de 4.000 comidas/día, se logró el reconocimiento externo y se consiguió una importante expansión territorial de Auzo Lagun, más allá del valle. Otro hito ocurrió en febrero de 1979, Auzo Lagun puso la primera piedra y construyó su propia planta industrial en Uribarri Auzoa. Ese mismo año, tras un intenso debate, se incorporó a la plantilla el primer hombre que trabajó en la cooperativa y que se encargó del tema del mantenimiento de la nueva

instalación, ya que no fue posible encontrar una mujer para ese puesto.

**Y en la década de los 90, el crecimiento de Auzo Lagun es ya imparable.**

En efecto. Ya en la década de los 80 se asentaron las bases de la expansión de la empresa, se apostó por la calidad y se incorporaron nuevas técnicas de producción. Las cooperativistas cambiaron su mentalidad e interiorizaron definitivamente que formaban parte del mundo laboral.

Y en la década de los 90 se modifican los estatutos de la cooperativa que priorizaban el trabajo de la mujer (se entiende que la discriminación positiva ya no es necesaria) y se implementan los planes estratégicos 1993-1997 y el 1997-2000. A partir de ese momento se habla de un crecimiento *rentable y arraigado* porque la expansión y las adquisiciones no solo deben ser rentables, sino "culturalmente afines y tener vocación de permanencia".

**Además, Ausolan ha diversificado sus servicios y actividades. ¿Qué ha supuesto esta diversificación para la cooperativa? ¿Cuál es el reto de futuro?**

Empezamos con la restauración a colectividades y limpieza integral. Y ahora, Ausolan orienta sus actividades a 4 segmentos principalmente: escolar, empresarial, sanitario y socio sanitario.

Cabe destacar así mismo su firme apuesta por la calidad. En 1995 consiguió su primera acreditación (la ISO 9002 en la cocina central de Arrasate); la Q de Plata, en 2007; y más tarde la 9001, 14.001 y 22.000. Hoy en día, es el primer grupo empresarial en certificarse en la 45.001 y ha renovado para todo el grupo la certificación como *Empresa saludable*.

La conformación del Grupo Ausolan en 2011 consolida la evolución, aglutinando bajo ese nombre todas las empresas de las que Auzo Lagun es dueña.

En el año 2017 se incorporó la actividad de realización de eventos, con la compra de la empresa Staff Eventos y también se crea una línea de catering gourmet de alto standing, denominada *Sharma Catering*.

**Hablemos de la expansión. Desde Arrasate al estado y recientemente a Latinoamérica. ¿Cuál es el objetivo de futuro?**

La apuesta por el crecimiento de Ausolan es firme y su

Ausolan sigue trabajando bajo la cultura y valores cooperativos que mantiene vivos desde hace 50 años: el trabajo en equipo, la participación, la igualdad, la cooperación, la solidaridad y la transformación social.

expansión continúa, con las miras puestas en abarcar todo el mercado español; todo ello sin perder su condición de cooperativa, manteniendo el trabajo en equipo, la participación, la igualdad, la cooperación y la solidaridad.

El año 2017, Ausolan comenzó a dar servicio de restauración en Iparralde (Francia) creando la marca Bertakoa. Da servicio a centros escolares de la zona con 3.300 menús diarios. Además, en abril del 2017, Ausolan, adquiere el 60% de la empresa chilena Génova Servicios Gastronómicos, de Chile, con una plantilla de 400 personas y una facturación de 15 millones de euros. Esta adquisición supone el inicio del proceso de internacionalización de Ausolan en Latinoamérica. **TU**



# Una economía para el 99%

ES HORA DE CONSTRUIR UNA ECONOMÍA MÁS HUMANA Y JUSTA AL SERVICIO DE LAS PERSONAS.

**Los** nuevos datos de Oxfam son demoledores. Tan sólo 8 personas (8 hombres en realidad) poseen ya la misma riqueza que 3.600 millones de personas, la mitad más pobre de la humanidad. La súper concentración de riqueza sigue imparabla. El crecimiento económico tan sólo está beneficiando a los que más tienen. El resto, la gran mayoría de ciudadanos de todo el mundo y especialmente los sectores más pobres, se están quedando al margen de la reactivación de la economía. El modelo económico y los principios que rigen su funcionamiento nos han llevado a esta situación que se ha vuelto extrema, insostenible e injusta. Es hora de plantear una alternativa. Necesitamos Gobiernos que apuesten por una visión de futuro y respondan ante su ciudadanía primero, grandes empresas que antepongan los intereses de trabajadores y productores, un crecimiento dentro de los límites del planeta, el respeto de los derechos de las mujeres, y que el sistema fiscal sea justo y progresivo. Es posible avanzar hacia una economía más humana.

## Negocios rentables, pero no *business as usual*

Una economía humana se tiene que articular en torno a un sector empresarial pujante y exitoso, basado en la idea de estructuras empresariales que encuentran su motivación en el beneficio compartido con el conjunto de la sociedad, y no solo de sus ricos accionistas. En todo el mundo se han dado historias



de éxito que demuestran la viabilidad comercial de modelos empresariales que tienen niveles de beneficios adecuados –aunque no maximizados–. Algunos estudios académicos sobre la participación de los trabajadores en el accionariado, por ejemplo, muestran que estos modelos de negocios también generan crecimiento del empleo y remuneraciones más elevadas para sus trabajadores. Modelos alternativos al capitalismo accionarial no sólo son viables, sino que están

proliferando con éxito.

Son numerosos los ejemplos de organizaciones que adoptan prácticas comerciales con objetivos sociales y medioambientales. En estos casos, el negocio es el motor, y la generación de excedentes no es el objetivo último sino un mecanismo para alcanzar objetivos más amplios. A continuación, se muestran algunos ejemplos que ilustran que es posible construir sobre las prácticas empresariales para crear una economía humana. **TU**

**MONDRAGON** es una cooperativa multinacional española que opera en los sectores industriales, financiero, de la distribución y, a través de su Universidad, en investigación y desarrollo, y generación de conocimiento. La propiedad es de los trabajadores; tiene un volumen de negocio de cerca de 13.000 millones de euros, y emplea a 74.000 personas. La toma de decisiones es democrática y su estructura de gobierno incluye una asamblea general de miembros elegidos por votación. Es famosa por haber promovido la seguridad en el empleo (mediante el trabajo compartido y la movilización interna del personal), así como las escalas salariales equitativas, siendo la retribución más alta en la empresa no más de nueve veces superior a la más baja.

Informe completo: <https://www.oxfam.org/es/informes/una-economia-para-el-99>





GIZARTE ERALDAKETAREN PROZESUAN HERRIALDE POBRETUETAKO IKUSPEGIA EMATEA DA GURE HELBURUA. GURE ARTEKO ETA BESTE ERREALTATE BATZUEN ESPERIENTZIAK ELKAR TRUKATUZ GIZARTE ERALDAKETA PROZESUAK KANPOKO HERRIALDEEN IKUSPUNTUEKIN OSATZEKO. IZAN ERE, ERALDAKETA PROZESUETAN MUNDUAREN IKUSPEGI GLOBALAREN LANKETA EZINBESTEKOA DELA USTE DUGU.

Amaia Aseginolaza Pinedo

GIZARTE ERALDAKETARAKO HEZKUNTZAKO ARDURADUNA



## “Herrialde pobretuetako ikuspegia ematea da Mundukideren papera”

### Zer eragilerekin ari zarete elkarlanean?

Alde batetik, Mundukideren bidelagun naturalak diren izaera ezberdineko kooperatibekin, tartean Hezkuntza alorreko Mondragon Unibertsitatea eta Arizmendi ikastola. Izan ere, kooperatiba bakoitzak Mundukiderekin duen inplikazioak gizartearen eraldaketan eragiten du zuzenean. Bestalde, hegoaldeko herrialdeetan Mundukiderekin elkarlanean ari diren erakunde eta komunitateekin. Mundukideren ikuspuntutik, mundu mailako erronkei, leku desberdinetan emandako erantzun zehatzen elkar ezagutzak, errealitate desberdinen gerturatzea sortzen du. Gerturatze hau gizarte eraldaketarako ekarpen oso aberasgarria da, norabide bikoitzean balio eta printzipioak indartzeko aukera ematen duelako.

Mundukide quiere ofrecer la visión global, tender puentes entre experiencias de nuestro entorno y las experiencias de otras realidades, para complementar con una visión global los recorridos de transformación social que las cooperativas llevan a cabo.

### Nola landu ikuspegi globala Gizarte Eraldaketan?

Proposamen hau zehazteko kooperatibetan talde eragileak sortu eta bertako pertsonekin ikasketa-ekintza saioak egitea da lehen pausoa. Saioak, hausnarketara bideratuta egongo dira eta benetako ikuspegi aldaketa bat lortzeko asmoz, ondoren Mundukidek hegoaldean laguntzen duten programa bat bisitatuko da. Bertako erakundeekin erlazioak sortzea da helburua, eta erronka komunak adostea. Proposamenaren amaieran, hegoaldeko programetako ordezkariak etorriko dira gurera, eta ondorio eta ikasketak partekatuko ditugu. Honetaz gain, hezkuntzako eragileekin ikasleei begira landuko diren beste ekintza batzuk ere aurre ikusten ditugu, azken finean gazteekin ere ikuspegi globala lantzeko helburuarekin.

### 2030 agenda eta Garapen Iraunkorreko Helburuak nola txertatzen dira proiektu honetan?

Nazio Batuen Erakundeak onartutako 2030 agenda eta Garapen Iraunkorreko Helburuak proiektu honen erreferenteak dira. Agendak dion bezala, erronka globalei lekuan lekuko erantzunak ematea da helburua, eta proiektu honek erantzun horiek elkar ezagutzeko zubiak eraikitzen lagunduko du. Horrela, garapen iraunkorren ardatzak diren, garapen ekonomikoa, gizarte garapena eta ingurugiroa modu bateratuan lantzeko.

### VISIÓN GLOBAL PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

El papel que Mundukide quiere jugar es el de ofrecer la visión global, tender puentes entre experiencias de nuestro entorno y las experiencias de otras realidades, para complementar con una visión global los recorridos de transformación social que las cooperativas llevan a cabo.

La agenda global de desarrollo: En el 2015, tras dar por finalizada la etapa de los ODM, desde Naciones Unidas y en conjunto con otros agentes globales, se definieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como objetivos para alcanzar la agenda 2030 y erradicar la pobreza, combatir el cambio climático y garantizar la paz y prosperidad para todas las personas.

Este nuevo acuerdo se ha caracterizado por la transversalidad de los tres pilares del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental. Otra novedad destacable de los ODS es la incorporación del papel de los actores de la economía social, como agentes de desarrollo socio económico y de transformación, y en la corresponsabilidad por alcanzar estos objetivos. Estos dos aspectos, los temáticos y el destacar las empresas como agentes clave en el desarrollo, se adecuan muy bien a la forma de trabajar de Mundukide y a la misión de activar la solidaridad del mundo del trabajo cooperativo. **TU**

IZAERA ERALDATZAILEA ETA IKASTOLA GAUZA BERA ESATEA DA. ARIZMENDI DUGU LEKUKO BIZIA. LEINTZ BAILARAKO HEZKUNTZA EUSKALDUNAREN INBENTOREA ETA GARATZAILE NAGUSIA IZANEZ, XX MENDEAREN BIGARREN ERDI ALDIAN BAILARAN EMAN DEN ERALDAKETA HANDIENETAKO HORREN BERRIKUNTZA-ERAGILE AKTIBOA DELA EZIN DA UKATU. LEINTZEK, ORDEA, BESTELAKO ERALDAKETA SENDOAK BEHAR DITU.

**Iñaki Etxezarreta** Arizmendi ikastolako zuzendaria

# Arizmendiren gizarte eraldaketa eta berrikuntza

**Horregatik,** XXI mendearen lehen laurden honetan ARIZMENDI ikastolaren misioa eraldaketa sozialean eragile aktibo izango diren, eta beraz, eraldatzaile izango diren ikasle/pertsona euskaldun kooperatibo eta kompetenteak garatzen laguntzea da.

Ez dira hitz eta desideratum hutsak. Praxian hainbat eraldaketa-prozesu ari da ARIZMENDI saiatzen azken urteotan. Hots, eraldaketa pedagogikoa, eraldaketa arkitektonikoa, eraldaketa pertsonala eta eraldaketa soziala.

Erronka horietatik oinarritzkoena eraldaketa pertsonalari dagokiona da, Arizmendiarrietaren pentsamenduaren muinean zegoena, alegia. Hartara, Konfiantzaren Pedagogia sortua da, pertsona bera begiratzeko ikuspegi humanoa duena eta pertsonaren garapen humanizatzailea laguntzeko asmoa duena, ARIZMENDI osora heldu dadin.

Eraldaketa pertsonala eragiteko, berriz, eraldaketa pedagogikoa ezinbestekoa da. Alegia, gako metodologikoak koherenteak eta eraginkorrak behar dira. Ikastola osorik hartuko duten ildo komunak. Hautu hori egina du

**Hezkuntza kooperatiboa eta eraldaketa soziala ezkondu daude. Hezkuntza-komunitatean, eragile aktiboak gara baina modu sistemikoagoan eta eraginkorragoan lan egin beharra daukagu.**

ARIZMENDI: PROI edo proiektuetan oinarritutako ikaskuntza. Ohiko irakaskuntza tradizioaletik aldentzen den metodologia da eta ikasteko zein irakasteko beste modu bat proposatzen du. Metodologia honen bitartez ikasleak goi mailakoak diren prozesu kognitiboak (pentsamendu analitikoak, kritikoa eta sortzailea) jartzen ditu martxan. Irakaslea berriz, prozesu kognitibo horiek gerta daitezen testuinguru aproposak sortzeaz arduratzen da.

Ikasleei erronka bat proposatzen zaie abiapuntu gisa. Erronka horrek kasu gehienetan zerikusi zuzena du komunitatean identifikatuta dagoen behar sozial batekin. Ikasleak, ordea, ezin dio erronka horri berehala erantzun, kasuak konplexutasun maila bat suposatzen duelako.

Eta beraz, ikerketa prozesu bat jartzen da martxan. Prozesu horretan zehar erronka horri erantzun ahal izateko behar dituzten ezagutzak eta trebetasunak garatzen dituzte ikasleek eta proiektuaren amaieran behar sozial horri erantzungo dion soluziobideak garatu eta aurkeztu egiten dira.

Eraldaketa pedagogikoak, ordea, eraldaketa arkitektonikoa behar du, espazioa elementu metodologiko bat gehiago izatez gain ikaskuntza testuinguratzen duen elementua baita. Eta zentzu honetan, Haur Hezkuntzatik hasi eta Lanbide Heziketa bitarte Konfiantzaren Pedagogiarekin koherenteak diren espazioak eraikitzen eta birmoldatzen ari da ARIZMENDI. Dezente egina du esparru honetan eta asko geratzen zaio egiteko oraindik.

Neurozientziaren ikuspegitik, pertsona emozioa, pentsamendua, mugimendua eta harreman soziala dituen izaki biziduna bada, azken dimentsio hori goren gradura eraman nahi du ARIZMENDI ikastolak: gizarte eraldaketara berrikuntza sozialaren bidez. Alegia, hezkuntza kooperatiboa eta eraldaketa soziala ezkondu daude. Hezkuntza-komunitate osoa kontuan hartuz gero, eragile aktiboak gara baina modu sistemikoagoan eta eraginkorragoan lan egin beharra daukagu.

Ildo horretan, Konfiantzaren Pedagogiak eskatzen duen metodologiak Ikaskuntza zerbitzua barne-hartzen du: ikasleek boluntario gisa herritar erakundeek martxan dituzten programetan parte hartzen dute komunitatearen alde lan eginez. Era honetako lanen bidez ikasleak hazi egiten dira pertsona moduan, eta bestetik, komunitatearen garapenerako garrantzitsuak diren erabakietan ardurak eta erantzukizunak hartzen ikasteko lehen esperientziak bizitzen dituzte. Metodologia honetan oinarrituta dauden proiektuen diseinurako, planifikaziorako eta inplementaziorako ezinbestekoa zaigu honen guztiaren artikulazioan bidelagun izatea.

ARIZMENDI ikastolak uste du ikasleek metodologia honi esker curriculumak eskatzen dituen kompetentziak barneratzeaz gain, pertsona gisa ahalduntzen eta arduratsukoak eta solidarioagoak izaten ikasten dutela. Eta horrez gain, komunitatearen hobekuntzaren alde parte hartuko duten subjektu aktiboak prestatzen laguntzen duela. **TU**



# Salto kualitatiboa emateko unea

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LANKI IKERTEGIAREN BEGIRADAN GARRANTZITSUA DA KOOPERATIBISMOA ETA GIZARTE ERRONKAK ETENGABE KONEXIOAN JARTZEA. ZERGATIK? BATETIK, KOOPERATIBISMOAREN SAKONEKO BALIOEKIN KONTAKTUAN JARTZEN GAITUELAKO; BESTETIK, LAGUNTZEN DIGULAKO MUGIMENDU KOOPERATIBOAK XXI MENDERAKO EGITASMO EKONOMIKO, SOZIAL ETA KULTURAL BATEN NORABIDEAN IRUDIKATZEN.

**Aitzol Loyola** Lanki Ikertegia

## Erronka konplexuak

Aldaketa sakonak bizi ditugu, eta agertoki oso konplexua ari da sortzen. Laburki, bost erronka aipatuko ditut.

Lehenik, ekonomikoa. Globalizazioarekin, lehiakortasun eta ziurgabetasun maila oso altua da. Nola sortu Euskal Herrian bizitzeko ehundura ekonomikoa? Nola sustatu kalitatezko enplegua eta enplegarritasuna? Horrekin batera, erronka soziala dago. Gakoa garapen ekonomikoa ongizate sozialarekin uztartzea da.

Hirugarrenik, erronka kulturala dugu. Gizarte gero eta indibidualistagoan bizi gara, eta, aurrera begira, garrantzitsua da ongizate indibiduala

ongizate kolektiboarekin txirikordatzen duen kultura elikatzea (kooperatibetan ere bai). Horretarako, funtsezkoa da hezkuntza. Adibidez, digitalizazioaren erronka dugu. Aspektu teknologikoetan formatu beharko gara, atzean ez geratzeko. Baina teknologia berriek pertsonen arteko harremanei ere eragiten diete, eta garrantzitsua da kultura kooperatibotik nola erantzun diezaiokegun hausnartzea. Hau da, hezkuntza profesionala eta kooperatiboa beharko ditugu, biak bai ala bai, ongizate indibiduala ongizate kolektiboarekin uztartzeko. Amaitzeko, aldaketa klimatikoa eta genero harremanen erronkak aipatuko ditugu, hainbat



aspekturi eragingo dietenak: ekonomia ulertzeko moduari, enpresa egiteko erari, bizitza estiloari...

Guzti horiek erronka konplexuak dira, eta ezinezkoa da soluzioak modu indibidualan ematea. Beharrezkoak izango dira eragile askotarikoen arteko lankidetzak logikak sustatzea, eta norabide horretan mugimendu kooperatiboak rol garrantzitsua bete dezake euskal gizartean.

## Pausu kualitatiboak emateko unea

Lehenik, garrantzitsua da mugimendu kooperatiboak gizartean egiten dituen ekarpenak balioan jartzea. Izan ere, ekarpen oso garrantzitsuak egiten ditugu enpleguaren arloan, aberastasunaren banaketan edota gizarteko hainbat arlotan (hezkuntzan eta enpresetan euskara sustatzen, kasu). Horiek guztiak gutxietsi gabe, sentsazio orokorra da arlo honetan berrikuntza gutxi izan dela azken hamarkadatan.

Batetik, funtsezkoa da lurraldeko beste eragile

ekonomiko, sozial eta publikoekin lankidetzak bide berriak aztertzea eta garatzea. XXI. mendean, lurralde perspektiba duen kooperatibismoa behar dugu. Auto-eraketaren logikatik emaitza esanguratsuak lortu ditugu, eta, aurrera begira, lurraldeko beste eragile batzuekin sakondu beharko da lankidetzak logiketan. Dagoeneko ari dira sortzen esperientzia interesgarriak eskualde mailan.

Bestetik, gizarte egitasmoa beste sakontasun maila batekin txertatu behar da kooperatiboetan. Alegia, negozio estrategiak eta gizarte estrategiak gehiago uztartu, bereziki organo sozial eta exekutiboetan, baina baita bazkideen parte hartze espazioetan ere. Enpresa jarduna kudeatzen dugun moduan, kudeatu ditzakegu ingurugiroarekiko errespetua, genero harremanak edota proiektu sozialetan bazkideen parte hartzea. enpresa aurreratua izatea. Etorkizunari begira, horretan enpresa aurreratua izatea da kooperatibek izan dezaketenen diferentzial nagusia. **TU**

## ETORKIZUNA ERAIKI, GAREN HORRETAN SAKONDUZ

Proiektu sozialari bultzada berria emateak kooperatiben desafio nagusiei erantzuteko balioko du: bazkideen pertenezia sentimendua indartu; bazkide kontzienteagoak elikatu; erantzukizunaren kultura ureztatu; bide berriak sortu enpresaren humanizazioan; enpresa jardunari zentzu zabalagoa eman; bideragarritasun ekonomikoa zaintzearen kontzientzia indartu; eta, batik bat, ilusio tanta berriak ekarriko ditu, lurraldeko gazteentzat (eta talentuarentzat) proiektu erakargarriagoak bilakatuz kooperatibak.

XXI. mendean funtsezkoa da amets kooperatiboa elikatzea, konplexurik gabe, eta kooperatiben enpresa jarduna norabide horretan garatzea. Bide horretan gure ekarpena egin nahi dugu LANKE ikertegitik: kooperatibismoaz ikertu; jakintza sortu; formazioa eskaini; eta berrikuntza prozesuetan bidelagun izan. Pausu kualitatiboak guztion lankidetzatik egikarituko dira. Ekin dezagun bada.



## TUITERÍAS

Nuestras Personas Mayores en #Bilbao están llenas de oportunidades. Hoy hemos puesto en valor el trabajo conjunto de [@bizkaia](#) [@bilbao\\_udala](#) [@esMONDRAGON](#) [@MUnibertsitatea](#) en el proyecto del Centro de Inteligencia para Mayores. #Bilbao, sede de este centro pionero en Europa.

JUAN MARI ABURTO

[@juanmariaburto](#)

Innovators wanted: these countries spend the most on R&D 1. US \$476 2. China \$307 3. Japan \$170 4. Germany \$109 5. South Korea \$73 <https://wef.ch/2USHScW> #innovation #technology #research

WORLD ECONOMIC FORUM

[@wef](#)

La contaminación es la causa de 7 millones de muertes al año. India, el segundo país más poblado es también el más contaminante con 14 de las 15 ciudades con peor calidad de aire del mundo.

EL ORDEN MUNDIAL - EOM

[@elOrdenMundial](#)

Twitter espaziotik txioen aukeraketa bat, sare sozial honetan dauzkagun kontuetatik hartutakoak.

Una selección de algunos textos del universo twitter rescatados desde nuestras cuentas en esta red social.

PT GARAIA

[@PTGaraia](#)

Las cooperativas asociadas en [@esMONDRAGON](#), con algo más del 40% de sus más de 80.000 empleos, lideran el ranking del empleo en Euskadi según un estudio publicado por [@BBK\\_Behatokia](#).

GAZTENPRESA

[@gaztenpresa](#)

¿Cómo va a cambiar la cultura empresarial en el futuro? Descubre en qué debieran mejorar las empresas a largo plazo: transparencia en la información, espacios de trabajo modernos y flexibles, aprendizaje continuo...

GAZTENPRESA

[@gaztenpresa](#)

Taldean lan egiteko gakoetako bat erabakiak hartzeko unean langileek parte hartzea da. Ezagutu arrakastarako gako guztiak: Sortu konfiantza, bildu taldea, finkatu helburuak, bultzatu komunikazioa, partekatu arrakasta...

IÑIGO UCÍN PRESIDENTE DE MONDRAGON

# “Se deben recuperar los valores éticos, especialmente en política y en economía”



## ¿Qué quería ser de mayor?

La verdad que no me acuerdo. Siempre tuve claro lo que no quería ser y eso me ha ayudado mucho.

## ¿Qué le preocupa del futuro?

El futuro estará lleno de oportunidades. Las personas podrán vivir más y con mejor salud. No será necesario trabajar tanto y los trabajos duros tenderán a desaparecer. La tecnología permitirá corregir los problemas medioambientales, el hambre y la falta de agua. Todo puede tender a ser casi perfecto, si somos conscientes de cuatro puntos. El primero es que estamos todos en el mismo planeta y debemos cumplir las exigencias de sostenibilidad requeridas. Si no, enfilaremos un proceso de autodestrucción irreparable. En segundo lugar, los desequilibrios económicos entre zonas no son sostenibles, tampoco las diferencias sociales. Es necesario volver a una cultura del esfuerzo y la solidaridad y escapar de la especulación, el pelotazo y la inmediatez. El tercero es la recuperación del valor de ‘ser’, sin valorar tanto el ‘parecer’ y ‘castigar’ ese parecer cuando no sea, tanto a nivel personal como de las organizaciones. Por último, se deben recuperar los valores éticos en todas las áreas, en especial en política y en economía.

## ¿Cómo se imagina Gipuzkoa dentro de 10 años?

He conocido mundo y no tengo duda de que Gipuzkoa es ya un excelente lugar para vivir. Seguirá evolucionando positivamente y mantendrá los estándares más altos de calidad de vida. Será una sociedad más justa y solidaria, con oportunidades para su población y en especial para los jóvenes, que tendrán empleo de calidad en empresas competitivas a nivel internacional y de alto nivel tecnológico.

## El futuro es mujer. ¿Qué le sugiere esta afirmación?

El futuro es persona. Creo que eso está claro.

## ¿Qué aspectos no deben perderse de vista para asegurar una sociedad de bienestar en el futuro?

Una sociedad de bienestar debe garantizar llegar a unos estándares aceptables de calidad de vida. Es vital que haya oportunidades y suficiente empleo y de calidad, que los jóvenes se formen adecuadamente en las especialidades requeridas para una sociedad más sofisticada y tecnológica. También que haya el máximo de solidaridad, pero sin incentivar una forma de vida parasitaria y que se busquen permanentemente alternativas de empleo. Para ello, es fundamental que las generadoras de riqueza, las empresas, funcionen. Es importante apoyarles con infraestructuras adecuadas, potenciar el I+D, la internacionalización, la empleabilidad de las

plantillas e incentivar la reinversión de los beneficios y la generación de empleo.

## ¿Qué opinión le merece el programa de la Diputación Etorikizuna Eraikiz?

Es una buena iniciativa y encaja perfectamente en lo comentado. Etorikizuna Eraikiz debería pasar a ser la forma de hacer en nuestra sociedad, mejorando entre todos los retos que tenemos en Gipuzkoa a base de respuestas consensuadas.

## En los últimos años, MONDRAGON está apostando por abrirse a nuevos sectores de negocio en detrimento de la industria. ¿Apostar más por nuevos sectores y más por la industria es el camino que debe tomar Gipuzkoa?

MONDRAGON sigue apostando por la industria y prueba de ello, el aumento en los últimos cinco años de los puestos de trabajo en este área en más de 7.800 personas. Apostamos también por otros sectores que ofrecen oportunidades de generar empleo de calidad.

Gipuzkoa debe mantener la apuesta por una industria capaz de competir a nivel internacional, siendo muy buena en lo que hace y con tecnología puntera; una industria en la que colaboran las empresas del sector y que, a su vez, favorece la creación de servicios de alta sofisticación que esa actividad necesita. Todo ello sin olvidar otros sectores. La diversificación ayuda a ser una economía más resiliente ante las crisis. Suiza o Alemania son buenos ejemplos.

## ¿Qué papel cree que tienen que jugar las cooperativas y los valores que representan en la Gipuzkoa del futuro?

### ¿Qué futuro les augura?

Donde están asentadas las cooperativas la renta personal media es más alta y el índice de pobreza más bajo porque nuestro modelo distribuye mejor la riqueza, aspecto que es un factor clave para la cohesión social. Nuestro modelo supone la democracia en lo económico, con una participación integral en la propiedad, en la gestión y en los resultados y con un modelo de gobernanza que garantiza transparencia y genera una cultura constructiva y cooperativa. Buscamos la generación de empleo sostenible y de calidad y perseguimos la empleabilidad de las personas a través de la adaptación y formación continua. La intercooperación está en nuestro ADN, tanto la solidaridad intercooperativa como en la mejora de la competitividad de los negocios. Somos referente en Innovación, con Mondragon Unibersitatea y 15 centros de I+D. Todo ello con arraigo en el territorio. El futuro dependerá de la capacidad de adaptación a los drásticos cambios que van a venir, pero nuestro modelo ha demostrado una solidez basada en los valores cooperativos que nos ayudan a intentar mejorar cada día.

Mirari Gómez  
DIARIO VASCO

3 de marzo de 2019

## Gorka Bergaretxe

FAGOR HEALTHCARE

## “Asko betetzen nau txalapartak”

ESKORIATZAKO FAKULTATEAN HUMANITATEAK ETA ENPRESA IKASI ONDOREN, TOKI EZBERDINETAN IBILI ZEN LANEAN. ORAIN DELA SEI URTE FAGOR HEALTHCAREN SARTZEKO AUKERA IZAN ZUEN ETA ORDUTIK BERTAN ARI DA.



### Z ein izan da zure ibilbidea kooperatiba barruan?

Kooperatiba txikia garen heinean, lau bazkide bakarrik gara, denetik egin behar izaten dugu denok. Eta nire kasuan, bereziki logistika eta SAT gaietaz arduratzen naiz. Eta bezeroekin ere izaten dut harremana, kasu ezberdinetan.

### Seguruenik, pertsona askorentzat ezezaguna da Fagor Healthcare.

Ba horientzat esango nuke Fagorreko Promozio Zentroan sortu zela eta produktu nagusi bat dugula, farmaziei saltzen dioguna. Makina bat da, bere software eta bestelako osagarriekin, eta medikamentu asko hartzen duen pertsonari eskaintzen zaio, nolabait ontzi pertsonalizatuak eginez eta pastillak ordenatuz egunaren eta orduaren arabera.

### Non saltzen duzue produktua?

Egun, Espainia eta Portugalen saltzen dugu eta aurtengo helburua nazioartera saltoa egitea da.

### Lanetik kanpo, zer egitea gustatzen zaizu?

Gauza asko baina zaletasun nagusi bat dut: txalaparta. Orain dela zazpi urte inguru hasi nintzen eta Arrasateko taldean ari naiz. Asko disfrutatzen dut, oso giro ona dugu taldean; asko betetzen nau!

### Txalaparta, baina, berezia da beste musika tresnekin konparatuta!

Bai, egia da. Perkusioko tresna bezala, oso hemengo tresna da, euskalduna. Taldean jotzen da normalean eta nahiz eta guk lokal itxi batean ensaiatzen dugun, aire librean jotzea da ideala!

### Azkenaldian, badirudi modan jarri dela, edo?

Gaur egun oso normalizatua dago baina historia ezezaguna da askorentzat. Adibidez, frankismo garaian desagertzeaz egon zen, eta Artze anaiei esker errekuperatu zen. Bi baserrietan geratzen zen eta plazara ekarri zuten beraiek.

### Hemengoa da txalaparta, eta beste kulturetan bada antzekorik?

Guri hurbildu zaizkigu beste kultura batzuetako pertsonak. Behin, Ganbiako pertsona bat hurbildu zitzaigun eta beste batean Pakistandar bat ere etorri zen guregana, oso interesatuta. Izan ere, beraien kulturaren ez da txalapartarik baina bai antzerako beste perkusio tresnak.

### Zuek taldean, ekitaldi asko egiten dituzue?

Urtean hiruzpalau ekitaldi egiten ditugu eta horietan ederto pasatzen dugu, batik bat indarrak berritzeko oso baliagarriak dira! Iaz Arrasaten egin genuen ekitaldia ere oso berezia izan zen, taldearen 25. urteurrena bete genuen eta.

### Eta zuri, non gustatzen zaizu bereziki txalaparta jotzea?

Azken hiru urteotan mendira joaten gara txalaparta jotzen eta hori berezia izaten da! Udalaitez, Kurtzetxiki eta Murun egin dugu orain arte. Eta niretzat berezia izaten da Besaide Eguna ere!

### Eta norekin jotzen duzu normalean? Baduzu bikoterik?

Unai Langaranekin ibili izan naiz ensaiatzen, biok maila antzerakoa izan dugulako. Dena

den, uste dut berak aurea hartu didala eta agian beste bikoteren bat bilatu beharko dut!!

### Nora gurako zenuke txalaparta eraman?

Puff! Batzuetan amestu izan dut lagunekin furgoneta bat alokatzen dugula eta bidaiari, toki ezberdinetan geratu eta txalaparta jotzen dugula! Baina konpromiso familiarak ditugu eta hori ez da hain erraza!

### Musikaren jarraituta, ezagutzen duzu Humanity at music? Zer iruditzen zaizu?

Bai, ikusi ditut bideo batzuk. Ez dut sakonean ezagutzen baina ekimen interesgarria iruditzen zait. Kooperatibetan, egunerokotasunak exijitzen digu errentagarritasuna, negozioaren egonkortasuna... eta agian horrelako ekimenei erlaxatu eta pilak kargatzeko aukera ematen digute.

### Besterik?

Beste zaletasun bat ere aipatu nahi dut. Bergaran idazle eskolan ibili nintzen eta nahiz eta azken hiru urte hauetan ez dudan ezer idatzi, berreskuratu nahi dut eta berriro idatzi, horretan ere disfrutatzen baitut.

Batzuetan amestu izan dut lagunekin furgoneta bat alokatzen dugula eta bidaiari, toki ezberdinetan geratu eta txalaparta jotzen dugula!



[www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantza  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza