

TULankide

WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON

GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

630 3. HIRUHILEKOA | 3^{ER} TRIMESTRE 2024

Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)

PELLO RODRIGUEZ
MONDRAGONEKO KONTSEILU
OROKORREKO PRESIDENTEA
"Ilusio handiz nator"

MONDRAGON 2028

Aprobada unánimemente la hoja de ruta
de la Corporación para el siguiente cuatrienio

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

630. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 630 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSATASUNA LINEARI Finantza Industria Enpresa Enpresa

630 3. HIRUHILEKOA | 2024

PELLO RODRIGUEZ
MONDRAGONEKO KONTSEILU OROKORREKO PRESIDENTEA
"Ilusio handiz nator"

PELLO
PRESID
GENE
"Esto

MONDRAGON 2028
Aho batez onartu da hurrengo laurtekorako Korporazioaren ibilbide-orria.

MONDRAGON 2028
Aprobada unánimemente la hoja de ruta de la Corporación para el siguiente cuatrienio

Hacia un proyecto fortalecido y de futuro

El Congreso 2024 de MONDRAGON aprobó unánimemente su plan estratégico 2025-2028. En él se define una visión (“Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación”), un reto (“Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social”) y cuatro ejes para lograr ese reto: Compromiso e identidad cooperativa, Negocios con futuro, Apertura e impacto social e Intercooperación. En este número de la revista profundizamos en los contenidos de la Política Socioempresarial 2025-2028 de MONDRAGON.

Se trata en definitiva de una hoja de ruta que pretende servir de orientación para fortalecer el proyecto socioempresarial en el contexto del siguiente ciclo estratégico, de forma que se aprovechen las oportunidades que se generarán para reforzar la esencia del modelo cooperativo y de este modo, un legado mejor a las nuevas generaciones.

Es cierto que la incertidumbre geopolítica, así como otros factores globales imprevistos tales como crisis económicas, pandemias, desastres naturales o cambios sociales dificultan enormemente el cómo imaginar el futuro. Pero no es menos cierto que este esfuerzo de reflexión colectiva ayuda a definir el rumbo de las cooperativas y de la propia Corporación estableciendo objetivos concretos y alineando los esfuerzos de todo el conjunto de cooperativistas en torno a una visión compartida.

La Política Socioempresarial es un soporte corporativo fundamental, consensuado con los órganos de las divisiones y cooperativas, que pretende fortalecer el proyecto MONDRAGON, para impulsarlo, con una hoja de ruta clara, al futuro

Además, la propia Política Socioempresarial es un soporte corporativo que contribuye a fortalecer el proyecto MONDRAGON en la medida en que es un documento consensuado con los órganos de las divisiones y cooperativas, con quienes se ha interactuado para definir sus contenidos. Desde ese punto de vista, compromete a todas ellas y reta a la propia Corporación a liderarla, desplegarla y trabajarla con decisión para proyectarnos hacia ese MONDRAGON de 2028 que hemos imaginado colectivamente. —



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

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

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

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

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

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

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**



■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Ane Urresti,
Soraluce, técnica
de electrónica

“Cada máquina es única”.

36

LAGUNARO

Adrián Serrano, director
de Inversiones de LagunAro

“No puedes tener miedo
a equivocarte”.



44

ELKARRIZKETA

Ander Cepas,
bronce paralinpikoa

“Esperientzia olinpikoa
bizi beharrekoa da”.

48

ELKARRIZKETA

Chin Pang Ling,
Fagor Automation

“Txina merkatu klabea da guretzat”.

54

EUSKAL KULTURA

Fermin Muguruza,
musikaria

“Funtsezkoa da kooperatibismoa
gizartea aldatzeko”.

63

NIRE AUKERA

Mirene Mendiburu, LKS Next

“Orri zuri bat bezalakoa da nire lana”.

4

Bide-orri berria lau urteotarako



2025-2028 Politika
Sozioenpresariala onartuta, lau
ardatz estrategikotan oinarrituko
da: baloreak, negozioak,
gizartearekiko konpromisoa
eta interkooperazioa.



10

Pello Rodríguez

**“Gertutasuna bilatu
nahi dut, elkarrekin
lotura estuagoa
izan dezagun”**

OPINIÓN

- 15 Javier Marcos
**GINI INDIZEA ETA
KOOPERATIBAK**
- 20 Rafa Pol
“NECESITAMOS A RYAN”
- 32 Ander Etxeberria
**GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOA?
ESKERRAK! (II)**
- 37 Mireia Muruamendiaraz
**IKASTURTE BERRIA,
ERRONKA BERRIAK**
- 53 Peio M. Aierbe
**INMIGRACIÓN,
¿PROBLEMA? OPORTUNIDAD**



16

■ EMPRESA

16

DIVISIONES

División Distribución

Grupo Eroski y Agrupación Erkop.

46

MONDRAGON PEOPLE

Gestión del talento

Retos de aprendizaje en las áreas de fabricación.

58

SALUD LABORAL

Transformando la medicina asistencial



60

GIZARTE EKINTZA

Kooperatiba askok hartu zuten parte azken edizioan

■ PLANETA

41

ODS

Agenda Estratégica europea 2024-2029

En Europa se está pasando de una *Transición Ecológica* a una *Transición Limpia, Justa y Competitiva*.

52

EUSKARALAN

Euskara bultzatuz

Fagor Euskara Sarien lehen edizioa: kooperatiben konpromisoa aitortzen.

64

MUNDUKIDE

20 urteko ibilbidea Mozambiken



40

■ KOOP

6

EN LA RED

Talento cooperativo

Las cooperativas también buscan formas de atraer, retener y potenciar el talento.

34

ASPALDIKOA

Auzo Lagun

Las 17 mujeres que desafiaron su destino.



40

ELKARRIZKETA

Joana Ibarretxe, Errekako presidentea

“Erreka ausarta izan da hazkundearen bidean”.

50

ENTREVISTA

Miguel de la Fuente, investigador de Lanki

“MONDRAGON destaca por haber creado herramientas de intercooperación”.

56

ARIZMENDI IKASTOLA

Magala espazioa, haur jaioberrien guraso eta senideak egoteko gun berria



44



64

Talento cooperativo

Fomentar el crecimiento profesional y alinear capacidades individuales con los objetivos colectivos: claves para el futuro de las cooperativas

El desarrollo del talento en las cooperativas no es solo una cuestión de competitividad, sino un pilar esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Conectar a las personas con las oportunidades adecuadas, fomentar el crecimiento profesional y personal, y alinear las capacidades individuales con los objetivos colectivos son grandes retos a los que se enfrentan hoy en día. En un entorno donde la innovación y la colaboración son claves, las cooperativas deben encontrar formas de atraer, retener y potenciar el talento, garantizando que sus miembros crezcan junto con la organización.

A continuación, algunas actividades que se están realizando en nuestras cooperativas para atraer y fidelizar el talento.



Talentua erakartzeko praktika onen jardunaldia

“Urteak daramatzagu MONDRAGONen talentua garatzeko eta erakartzeko komunitateak antolatzen. Esperientziak elkarbanatzeak, elkarri entzuteak eta elkarrekin sortzeak egiten gaitu desberdin, egiten gaitu indartsu.

Gure harrobiaren inguruan jardun genuen, elkarrekin amesten, etorkizuna eraikitzen. Nola konektatu behar gara gure gazteekin? Zer egin genezake erakartzeko? Eta gurean gelditzea? Nolako harremana izan behar dugu unibertsitateekin?”



MONDRAGON eta talentua

MONDRAGONen Kongresuan talentuaren inguruko bideoa zabaldu zen, kooperatibek talentua erakarri eta fidalizatzeko erronkari nola aurre egiten dieten ezagutzeko.



IA en Gestión de Personas

Directo de Shaking HUB LIVE donde hablan de cómo la Inteligencia Artificial está transformando la gestión del talento. De la mano de personas expertas del sector: Juan José Salegui, director corporativo de RRHH en EAA y Latinoamérica de Bellota; Ander Sansinenea, director de Consultoría de Personas de LKS Next; Lucía Arriola García, responsable del Área de Protección de Datos y Seguridad de la Información de LKS Next Legal; moderado por María Ruiz Amurrio, PhD, Business Development & Innovation Leader en MLAKoop.

La Escuela Politécnica de Mondragon Unibertsitatea ha organizado el primer curso sobre transición ecológica y economía circular. Es gratuito y está dirigido a todo tipo de organizaciones.



Premios TFG-TFM MONDRAGON Sariak

Más personas que nunca participarán en el jurado de los Premios TFG-TFM MONDRAGON Sariak 2024. A las cinco categorías tradicionales se han añadido este año otras dos transversales (la de Proyectos Innovadores y la de Mejor Proyecto en Euskera) y se ha dado a conocer quiénes forman el jurado de estas categorías.



Proyecto #imagineenKREAN

“Con mucha ilusión impulsamos desde Krean el proyecto #imagineenKREAN de Embajadorxs de Marca/Talento. La presentación del proyecto se ha realizado en una jornada donde el equipo motor ha trabajado de forma participativa en la definición de la propuesta de valor de nuestra marca para las personas que formamos o deseamos que formen parte de Krean”.



Ikasle eguna Danobaten

Kooperatibaren 70. urterreneko ospakizunen barruan, Ikasle Eguna egin zuten Danobateko egoitzan, etorkizuneko talentuari ateak zabaldu eta industria arloko kooperatiba baten barrunbeak bertatik bertara erakusteko.



GAZTEAK, MONDRAGONEN ETORKIZUNA





MONDRAGONen 2025-28 Politika Sozioenpresarialaren testuinguruan, eta etorkizun hurbilari buruz hausnartze aldera, esperimentu soziologiko txiki bat egin zuen MONDRAGONek etorkizun horren protagonista izango direnekin: gazteekin.

Zazpi lagun gonbidatu zituen MONE ezagutzera (Otaloran dagoen espazioa, esperientzia kooperatiboaren gakoak kontatzeko), eta gero zer iradokitzen zien laburtzeko eskatu zien.

QR kodea eskaneatuz ikusiko duzue emaitza. —



A portrait of Pello Rodríguez, a middle-aged man with short dark hair, smiling and looking towards the camera. He is wearing a dark blue blazer over a light blue button-down shirt. His arms are crossed. The background is an outdoor setting with a blurred mountain range and some buildings under a clear sky.

Pello Rodríguez

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MONDRAGON

**“Estoy muy ilusionado,
MONDRAGON es un
proyecto apasionante”**

Elgoibarretik Arrasaterako bidea hartu du dagoeneko Pello Rodríguezek, bere ibilbide profesionalean beste etapa bati ekiteko, abuztuaren 1etik aurrera Kontseilu Orokorreko presidentea baita. Orain arte presidente kargua hartzen gazteena izan da. Energia eta ilusio dosi handiekin iritsi dela esan digu.

JAVIER MARCOS



Primera entrevista de Pello Rodríguez (Urretxu, 1975) tras su nominación como presidente de MONDRAGON, dando inicio a una nueva etapa profesional en su carrera. La hacemos en su despacho, un amplio espacio con ventanales espectaculares que miran a Udalaiz y Anbotu. La conversación gira en torno a su hoja de ruta para los próximos cuatro años, un documento que vertebrará su mandato al frente del Consejo General. Se le ve desen-vuelto, confiado y comprometido con la tarea que enfrenta. Nos dice que para él es un honor ser presidente de MONDRAGON y que pondrá toda su energía en dar un nuevo impulso al proyecto.

¿Cómo van estas primeras semanas?

El aterrizaje va bien. Llevo muchos años en el Consejo General y los temas de MONDRAGON me eran conocidos. Además, el proceso de solape con Iñigo ha sido muy bueno, y el verano tranquilo. Y en lo personal, muy suave y controlado.

“La idea es que la Política Socioempresarial engarce con los planes estratégicos de las divisiones y aterrice en los ejes estratégicos y de gestión de las cooperativas. Ese es el reto de estos siguientes cuatro años”

¿Has digerido ya el impacto de tu nominación para el cargo?

En el Congreso expliqué lo que sentía en diciembre... y hablé de una especie de *korapilo* (nudo) en el estómago, que ahí sigue... pero es más pequeño. Los días previos al Congreso fueron de bastante tensión porque tenía que preparar esta primera intervención. Pero conforme empezó el Congreso y pude exponer la ponencia, he de decir que me sentí muy bien. Y el feedback que recibí fue muy positivo, lo cual me alegró mucho. Sensación de examen aprobado.

Política Socioempresarial 2025/2028

¿Nos podrías hacer una primera valoración de la Política Socioempresarial como herramienta de gestión?

Para mí debe ser un paraguas para todos los planes estratégicos que se hacen en las cooperativas. Tenemos que conseguir que ese paraguas nos cubja a todos. El plan estratégico de cada división tiene que contemplar las estrategias que estamos definiendo en esa política, y poco a poco deben plasmarse en los planes concretos de gestión de las cooperativas.

La idea es que la Política Socioempresarial engarce con los planes estratégicos de las divisiones y aterrice en los ejes estratégicos y de gestión de las cooperativas. Ese es el reto de estos siguientes cuatro años. De política estratégica, a gestión operativa.

¿Qué destacarías de ese documento?

En primer lugar, la actualización de los ejes estratégicos. Pasamos de los 7 ejes anteriores a los 4 ejes actuales: Identidad Cooperativa, Negocios de Futuro, Apertura e Impacto Social, e Intercooperación.

Merece una mención especial el concepto de *apertura e impacto social*. Y es que, para hacer nuevos negocios que sean rentables, debemos abrirnos a otras corporaciones y sondear proyectos que se puedan incorporar a nuestra Experiencia, porque en MONDRAGON no podemos saber de todo. Y, por tanto, la apertura es fundamental. Respecto al impacto social, hemos

sido referentes en temas como la creación de empleo, la generación de comunidades más igualitarias, la solidaridad o la euskaldunización, por ejemplo, y ahora debemos preguntarnos en qué queremos ser referentes en los siguientes años en cuestiones de impacto social. Hay temas diversos, y por apuntar alguno, mencionaría el de la integración de las personas migrantes. ¿Queremos ser referentes haciéndolo bien? Por supuesto que sí.

En fin, tenemos que reflexionar, debatir y determinar el rumbo para saber en qué ser referentes en cuestiones de impacto social.

Dices que la clave será el aterrizaje de la Política Socioempresarial en las cooperativas. ¿Qué acciones tienes pensadas para materializarlo?

Aprovechando los 100 primeros días de ‘tregua’ de cara a la comunicación externa, estoy dedicando este tiempo a la comunicación interna. Primero, explicando el contenido de la Política Socioempresarial. Y es que en MONDRAGON somos muchas más personas de las que participan en el Congreso. De manera que estoy asistiendo a diversos comités de MONDRAGON, foros financieros, de personas, de divisiones... De aquí hasta fin de año realizaré una labor intensa para acudir a todos esos foros con la idea de presentarme, y explicar la política.

Y, además, paralelamente, entre el Consejo General y la Comisión Permanente, hemos arrancado un proceso para definir las prioridades en el desarrollo de cada eje estratégico, cotejarlo con las divisiones y cooperativas y definir cómo traccionar esas acciones. Con esto creo que llegaremos a las cooperativas y habremos definido cómo trabajar en 2025 con acciones concretas que puedan materializarse en el plan de gestión del próximo ejercicio.

¿Serán suficientes estos tres meses para este proceso de socialización?

La socialización tiene que ser permanente, tanto en la transmisión de contenido como en la escucha. Ahora haremos un sprint de octubre a diciembre y veremos si es necesario más tiempo. No hay que olvidar que el 22 de noviembre celebraremos el Foro MONDRAGON, con el foco en la Política Socioempresarial y su despliegue, lo que supone una gran oportunidad para compartir estos temas con los rectores y directivos de cooperativas y divisiones.

Hace algunos años este tipo de documentos incluía una serie de proyecciones cuantitativas que proporcionaban una foto a cuatro años. ¿Cómo te imaginas MONDRAGON en 2028?

“Hemos arrancado un proceso para definir las prioridades en el desarrollo de cada eje estratégico, cotejarlo con las divisiones y cooperativas y definir cómo traccionar esas acciones”



La parte numérica tiene su relevancia, pero en un ciclo de cuatro años, se pueden producir muchos acontecimientos que podrían alterar significativamente esa foto *cuantitativa*. Y, por tanto, es mejor hablar de la parte cualitativa, de cuáles son las apuestas estratégicas de cara al futuro proyectado.

Espero que en 2028 hayamos andado gran parte de ese camino, que no va a ser nada fácil. Los negocios nos tienen que acompañar y el mundo está como está y en el caso concreto de Europa, que es un espacio clave para nosotros, se está quedando atrás frente a USA y China y eso va a tener consecuencias e impacto en nuestros negocios. Nosotros transformarnos la sociedad a través de nuestro trabajo y por tanto es básico que nuestros negocios funcionen. Además, también hemos de-

“Tenemos que reflexionar, debatir y determinar el rumbo para saber en qué ser referentes en cuestiones de impacto social”

finido otros ámbitos como apertura e impacto social o intercooperación, y por tanto en 2028 tenemos que ver avances claros en estos ámbitos. Eso es lo que espero.

O sea, que podemos decir que tendremos un MONDRAGON más abierto, más cooperativo, que comunica mucho mejor al exterior la aportación que hace a la sociedad, con mayor voluntad de colaboración con terceros...

Totalmente, pero hay que ponerse manos a la obra. Tenemos mucha tarea para que MONDRAGON se conozca más, tanto en Madrid como en Euskadi. Tenemos también muy desarrollados los mecanismos de intercooperación solidaria (reconversiones y reubicaciones) pero hay otras *intercooperaciones* que hay que fomentar. Por ejemplo, el Comité Financiero de MONDRAGON, con 12 divisiones presentes, es pura intercooperación, son unos intangibles que otras corporaciones no tienen y que tenemos que fortalecer.

La política de alianzas en nuevos sectores es otro aspecto que nos puede dar mucho juego. Por ejemplo, no estamos con

presencia significativa en el sector de energía, y si abrimos alianzas podremos acceder a nuevas tecnologías y a nuevos negocios.

Teniendo en cuenta la geopolítica actual ¿crees que podremos transitar sin sobresaltos por los ejes estratégicos de la Política Socioempresarial?

En el ámbito de los negocios siempre hay sobresaltos. Nunca son procesos lineales. Basta con ver las noticias para encontrar varios ejemplos ilustrativos de negocios que se van transformando. Por ejemplo, el vehículo eléctrico. Nosotros estamos en este sector como proveedores y habrá sobresaltos, seguro. Pero tenemos que ser dinámicos, ágiles y ver dónde se nos presentan oportunidades para tratar de enfrentar la situación.

¿Con ganas y energía para enfrentar todos estos retos?

¡Por supuesto! Estoy muy ilusionado. No hacer nada es una decisión, pero creo que es mejor hacer cosas. No nos olvidemos que somos emprendedores, que somos empresarios y que nos toca actuar para cumplir con la responsabilidad de mantener ese legado mejorado a las generaciones posteriores. Pensemos por tanto en negocios de futuro, obviamente rentables. Hay que apostar: llevamos varios años trabajando con fondos de promoción acompañando a startups; tenemos que hacer más porque de ahí también surgirán cosas.

“Pertsonalki, disfrutatzea nahi dut zeregin berri honetan. Eta MONDRAGONen barruan bilatzen ari naizena gertutasuna da. Negozioek, kooperatibek eta dibisioek ikus dezatela MONDRAGONek egiten dien ekarpena, elkarrekin lotura estuagoa lortu nahi dut”



“MONDRAGON denok gara”



Zein helburu daukazu zure agintaldirako?

Pertsonalki, disfrutatzea. Eta MONDRAGONen barruan bilatzen ari naizena gertutasuna da: negoziok, kooperatibek eta dibisioek ikus dezatela MONDRAGONek egiten dien ekarpena, elkarrekin lotura estuagoa lor dezagun, eta bizipenean ere, urruti egotearen sentsazioa ezabatu nahi nuke. MONDRAGON denok gara, goazen beraz denon artean egitera egin beharrekoa. Eta horretarako gertutasuna ezinbesteko osagaia da.

MONDRAGONen presidentea izatea zer da zuretzat?

Ohore bat.

Bada ohore hori eduki duen presidenterik gazteena zara...

Gazteena bai, egia da. Positiboa da, nire ustez. MONDRAGONen tamainako beste enpresa batzuetan ikusi ditut ni baino helduagoak, nazioarteko politikan ere adinduak badira... Ez daukat horien aurka ezer, noski, baina nik nire *gaztetasunaz* baliatu nahi dut proiektu honek merezi duen bultzada emateko. Eta horretan jarriko ditut energia guztiak.

Askok galdetzen didate ea zer moduz nabilen, eta zaintzeko esaten didate. Oso gustura hasi naiz, disfrutatzen ari naiz, giro ona dago, dibisioetan egin ditudan bilerak ondo joan dira... Guztiok gustura gabiltzan artean, aurrera! —

Javier Marcos

TU LANKIDEKO ZUZENDARIA



GINI INDIZEA ETA KOOPERATIBAK

Duela gutxi Gipuzkoako egunkari batek azaleko albiste gisa argitaratu zuen Gipuzkoak Europako bigarren desberdintasun tasarik baxuena duela, GINI indizean 100etik 23ko puntuazioa lortuta. Aldundiak berak aurreratu zuen otsailean, Zainketa eta Gizarte Politiketako Sailak argitaratutako ohar batean.

GINI indizea oso parametro garrantzitsua da. Populazio batean aberastasunaren edo diru sarreren banaketa irudikatzen erabiltzen den neurri estatistiko bat da. Tasa 0 eta 100 artekoa da, eta 0k berdintasun perfektua adierazten du (pertsona guztiek diru sarrera berdina dituzte) eta 100ek desberdintasun maximoa (pertsona bakar batek diru sarrera guztiak). Indizea 0tik zenbat eta hurbilago egon, orduan eta bidezkoagoa da toki horretako aberastasunaren banaketa. Hainbat herrialde edo eskualdetan desberdintasun ekonomikoa ebaluatze-ko tresna komuna da.

Bada, Gipuzkoako Gini indizea

23,0koa da, eta horrek munduan desberdintasunik txikiena duten eskualdeen artean kokatzen du lurraldea. Bai, bai, munduan. Argi dago toki ikusgarrian bizi garela eta ongizate maila kolektibo ikaragarria lortu dugula. Eta ni bereziki harro sentitzen naiz ikusita gure lurraldeak *per capita* errenta estatuko altuenetakoa duela eta, gainera, errenta hori modu homogeneoan banatuta dagoela. Hau da, denon artean, modu justuagoan eta berdinzaleagoan.

Kooperatiben ekarpena GINIri

Eta indize hau azaltzen duten arrazoiak aztertzen hasita, uste

du bidezkoa dela lorpen horretan kooperatibek duten zeregina nabarmentzea. Izan ere, gure ereduak, bere akats guztiekin, erakutsi du eraldaketa sozialarekin eta lurralde kohesionatuek garrantziaz oso konprometitu dagoen eredu delako. Kooperatibek kalitatezko enpleguak sortzen dituzte*, ordainsari politika orekua aplikatzen dute (1etik 6rako eskalan), berrikuntza eta teknologian inbertitzen dute (2023an 186 milioi €), erabaki zentroak hemen daude, eta erresiliente eta jasangarriago egiten dituzten lankidetzaren mekanismoak dituzte.

Desberdintasuna erronka global bihurtu den une honetan, kooperatibek sobera erakutsi dute etorkizun bidezkoagoa eta iraunkorragoa eraikitze-ko funtsezko eragileak direla. —

“Desberdintasuna erronka global bihurtu den une honetan, kooperatibek sobera erakutsi dute etorkizun bidezkoagoa eta jasangarriagoa eraikitze-ko funtsezko eragileak direla”

* Kalitatezko enpleguak, EBk definitutako dimentsioetan ulertuta, hala nola enpleguaren kalitate intrintsekoa, etengabeko kualifikazioa, osasuna eta segurtasuna, aniztasuna eta inklusioa, kontziliazioa, parte hartzea eta errendimendu orokorra.

Distribución

Es una agrupación de cooperativas integradas en la Corporación con el objetivo de crear sinergias entre todas ellas y la propia División. **GORKA ETXABE**



COOPERATIVAS **5** PERSONAS **+38.500** VENTAS 2023 **+6.000 MILLONES DE VENTAS**



El Grupo Eroski es el cuarto operador de distribución en el Estado, con una red que supera los 1.500 establecimientos. Su actividad se desarrolla fundamentalmente en la distribución alimentaria, pero cuenta además con otro tipo de tiendas. La matriz del grupo es la cooperativa **Eroski**, formada por trabajadores propietarios y socios consumidores, quienes constituyen los órganos de máxima decisión de la cooperativa. Al área de Distribución de MONDRAGON pertenece también el grupo agroalimentario **Erkop**, que desarrolla su actividad en los sectores de catering, limpieza, ganadería y horticultura. **Ausolan**, **Behi-Alde**, **Miba** y **Barrenetxe** son las cuatro cooperativas que componen el **Grupo Erkop**.

Cooperativas de la División

Ausolan.

BARRENETXE
bertoko barazkiak - 1980

BA BEHI ALDE

EEROSKI

MMIBA
ERKOP



Entrevista completa en tulankide.com



Rosa Carabel

CEO DE EROSKI Y DIRECTORA GENERAL DE LA DIVISIÓN DISTRIBUCIÓN DE CORPORACIÓN MONDRAGON

“El potencial que sumamos entre todos y nuestro privilegiado entorno me hacen ser muy optimista”

“Todas y cada una de las cooperativas que componen la División de Distribución de MONDRAGON son líderes en los sectores en los que operan. Todas ellas son agentes tractores del sector agroalimentario en Euskadi”. Lo dice Rosa Carabel, CEO de Eroski y directora general de la División Distribución de Corporación MONDRAGON. Nos recibe en su despacho de Elorrio, en las oficinas centrales de Eroski, entre reunión y reunión, con una agenda de trabajo complicada, difícil de cuadrar, similar a una partida de tenis de nivel superior. Para Carabel, el momento actual es una tormenta

perfecta llena de oportunidades para que las cooperativas de la División busquen nuevos retos, innoven y diversifiquen, en producto, servicio y mercado.

Futuro: innovar y diversificar

Son muchos los ejemplos de innovación y diversificación que están llevando a cabo las cooperativas que componen la División de Distribución. Así, recientemente se han incorporado a Agrifood, la Fundación Europea para la Innovación en el sector.

[Entrevista completa en tulankide.com -QR de arriba-] —

“Todas y cada una de las cooperativas que componen la División de Distribución de MONDRAGON son líderes en los sectores en los que operan. Todas ellas son agentes tractores del sector agroalimentario en Euskadi”

“Hemos pasado de héroes a villanos”

No hay día sin titular.

El gran consumo está en boca de todos, los precios de los productos, lo que ha subido la cesta de la compra, o los márgenes y beneficios. Todos y cada uno de los y las ciudadanas tienen opinión, y todos creemos tener razón. Hemos pasado de héroes a villanos. En el periodo de pandemia las grandes cadenas de alimentación recibieron el aplauso unánime de la sociedad, de las instituciones, un reconocimiento que ya nadie recuerda.

¿Cuánto ha subido la cesta de la compra?

Desde Eroski hemos subido los precios menos de lo que lo han hecho otros en un mercado excesivamente agresivo y competido. Todas las personas somos muy sensibles cuando hablamos de precios y es cierto que desde 2022 el carro de la compra se ha encarecido un 30%.

¿Cómo está reaccionando el consumidor?

Con un consumo mucho más económico, un 15% menor. Se consume menos carne, menos cerdo y, sobre todo, menos pescado. La proteína que más se ha incrementado es el huevo. El precio está en el disparadero, pero estamos haciendo un esfuerzo continuado para tratar de trasladar lo menos posible los precios de coste al mercado. Somos conscientes de que la distribución está en el ojo del huracán.

Para finalizar, hablemos de la División y de sus principales retos.

Debemos seguir creciendo de forma eficiente, identificando nuevas líneas de actividad. Todas las cooperativas que componemos la División tenemos retos comunes como la innovación, la diversificación o el talento, y también tenemos todos los ingredientes para afrontarlos con garantía. Somos el productor, el distribuidor y el elaborador.

Ane Urresti Gandiaga, Soraluze

PUESTA A PUNTO DE LAS MÁQUINAS

Ane Urresti Gandiaga, de 23 años y natural de Ondarroa, es un ejemplo del talento joven que se está abriendo camino en la industria de la máquina herramienta. Graduada en Ingeniería Electrónica Industrial y Automatización, está a punto de cumplir su primer año como trabajadora en Soraluze, y acaba de hacerse socia de la cooperativa ubicada en Osintxu (Gipuzkoa) dedicada a la fabricación de máquinas de fresar, mandrinar, tornear y soluciones multifunción.

USOA AGIRRE

Aunque lleva relativamente poco tiempo, Ane ya ha asumido un rol crucial en la empresa: la puesta en marcha de las máquinas, asegurándose de que cada una de ellas esté completamente operativa antes de ser entregada al cliente.

“Mi trabajo diario es poner en marcha las máquinas desde cero. Esto implica asegurarse de que todas sus funciones estén correctamente configuradas y funcionando antes de que se envíen a las instalaciones del cliente”, explica Ane. El proceso empieza cuando los mecánicos y electricistas montan la estructura de la máquina y conectan todos los cables. A partir de ahí, Ane y su equipo revisan cada conexión y verifican que todos los sistemas estén correctamente integrados. “Siempre puede haber algo mal conectado o problemas con el aceite, por lo que tenemos que revisar todo cuidadosamente antes de comenzar a operar”, comenta.

En Soraluze, las máquinas son grandes, complejas y altamente personalizadas. Según la demanda del cliente, Ane trabaja con distintos tipos de máquinas, cada una diseñada para funciones específicas. “Cada máquina es única, y nuestro trabajo es asegurarnos de que todo esté funcionando antes de su entrega”, añade.

Aprendizaje constante

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta Ane en su día a día es la necesidad de dominar varios lenguajes de programación. “En la universidad aprendes una base, pero cuando llegas aquí, te das cuenta de que cada máquina tiene su propio lenguaje”, comenta. En Soraluze, utilizan diferentes sistemas, como el de Fagor Automation, entre otros, y Ane destaca la importancia de tener curiosidad y estar dispuesta a aprender. “El estudio te da sabiduría, pero realmente aprendes trabajando con las máquinas, tocando y experimentando”, añade.

A pesar de los desafíos, Ane se siente respaldada por un equipo altamente colaborativo y por una cultura de empresa que apuesta por la igualdad. “Al principio pensaba que este sería un trabajo muy individual, pero la realidad es que todo el equipo, desde mecánicos hasta eléctricos, trabajamos conjuntamente para sacar adelante cada proyecto. Si tengo alguna duda o necesito ayuda, siempre hay alguien para echarme una mano”, afirma. Además destaca que “en Soraluze sea cual sea el tipo de trabajo están al alcance de cualquier persona, independientemente de su género”, y eso es muy motivador.

El papel de la inteligencia artificial

Aunque la inteligencia artificial aún no ha irrumpido de lleno en su campo, Ane ve con interés cómo la tecnología sigue evolucionando

Talento joven en las cooperativas

Ane reconoce que atraer talento joven a las cooperativas es un desafío, y que no todas las personas están dispuestas a sumarse a este modelo de trabajo. “Depende mucho de la mentalidad de cada persona. Algunas solo piensan en ellas mismas, pero en una cooperativa necesitas tener una visión más colectiva”, reflexiona. Según ella, es importante que las personas jóvenes entiendan que en una cooperativa no solo se trabaja por una misma, sino por el bien común de todo el colectivo.

Ane Urresti Gandiaga es un ejemplo de cómo el talento joven puede adaptarse y prosperar en una industria tan exigente como la fabricación avanzada. Con su pasión por la tecnología, su voluntad de aprender y su espíritu colaborativo, Soraluze, y el cooperativismo en general, tienen en Ane y en otras personas jóvenes como ella una base sólida para seguir creciendo y adaptándose a los cambios del mercado y la sociedad.

rápido. “En las máquinas ya estamos integrando cámaras y elementos digitales, pero todavía es necesario que haya personas detrás de estos sistemas”, comenta. Si bien reconoce que la inteligencia artificial puede automatizar ciertos procesos, no cree que llegue a sustituir el papel humano. “La IA tiene sabiduría, pero también comete fallos. No creo que logre alcanzar el nivel de precisión ni el conocimiento que tenemos las personas”, asegura.

Ane es consciente de que la electrónica avanza a gran velocidad y que su profesión está en constante transformación. “El futuro de este sector será diferente al actual, pero seguirá habiendo demanda de profesionales. Siempre habrá nuevas tecnologías que aprender”, reflexiona.

Aunque aún no le ha tocado viajar al extranjero para supervisar el montaje de máquinas en otros países, Ane se muestra entusiasmada ante la posibilidad. “Sé que el momento llegará pronto y estoy preparada. Viajar y ver cómo nuestro trabajo se implementa en fábricas de otros países es algo que me motiva mucho”, comenta con una sonrisa. ■



Rafa Pol

Economista especializado en Planificación Estratégica



“NECESITAMOS A RYAN”

El Congreso de MONDRAGON ha dado luz verde a la nueva Política Socioempresarial corporativa para el periodo 2025-2028. Comienza ahora el trabajo para realizar su despliegue y hacerla presente en la sucesión de reflexiones estratégicas que realizarán nuestros negocios. Deberán poner sobre la mesa multitud de observaciones sobre el funcionamiento interno, las fuerzas del mercado, el impacto de la tecnología y las claves para articular su ventaja competitiva.

Elaborando documentos corporativos de perspectivas para la planificación, ha resultado curioso constatar que, a medida que han pasado los años, la predicción de indicadores económicos, inicialmente acotada por unos parámetros locales tradicionales, ha ido relegando su protagonismo en favor de otras preocupaciones de fondo, muchas veces de carácter geopolítico, fruto de que la globalización y el crecimiento del comercio internacional han ido ampliando la velocidad de las interacciones, llevándonos a depender de un panorama de variables y voluntades mucho más amplio y volátil.

La anticipación de la ficción

En este sentido, la capacidad de pronosticar la aparición de un *cisne negro*, un evento disruptivo de difícil predicción y gran impacto

global, ha sido uno de los focos en los que se han centrado los gabinetes de predicción. Hasta hace poco, esta labor me parecía condenada al fracaso, por los fiascos ya sufridos por muchos adivinos.

Sin embargo, como es habitual en esta colaboración, acudo de nuevo a la ficción para descubrir con asombro que, con cierta antelación, algunas series nos van poniendo miguitas que avisan del acaecimiento de algunos de estos eventos extraordinarios. No sabría decir quién susurra al oído de los guionistas, pero algunas coincidencias resultan perturbadoras.

Mi ejemplo favorito: La serie *Jack Ryan*, de Tom Clancy (Amazon Prime Video) donde el protagonista es un analista de la CIA que pasa accidentalmente de la mesa del despacho al campo de la acción. En todas las temporadas emitidas, con las licencias dramáticas pertinentes, se han anticipado situaciones y detalles sorprendentes de

algunos asuntos claramente reconocibles en hechos reales posteriores, y que a mí no me parecerían de tan fácil vaticinio. Los argumentos han versado sobre el terrorismo islámico de raíz europea, la deriva venezolana, la guerra en el Este de Europa (Chequia según la serie) y el poderío del narcotráfico. Quizás, ver la serie una vez desencadenados los hechos posteriores haga que se pierda la emoción del descubrimiento anticipado; si bien es verdad, que hasta que las situaciones no se han materializado, no se es consciente de la información privilegiada que aportaba su visionado.

He de reconocer que lo que más me inquieta ahora es que *este Jack Ryan* ha llegado a su fin. No habrá más temporadas: ¿Es que ya no va a suceder nada de este calado en el futuro próximo?, o simplemente, ya no nos lo quieren contar...

Mi conclusión es que también necesitamos a Ryan, o a su guionista, o en último caso, a la voz que susurraba al guionista. En cada una de nuestras reflexiones estratégicas debemos tratar de desvelar los condicionantes de nuestro futuro y para eso, más nos vale que nuestro Ryan particular se lo esté contando a quienes definen la estrategia del negocio... ¿Qué tal un poco de vigilancia estratégica? —

“Algunas series nos van poniendo miguitas que avisan del acaecimiento de eventos extraordinarios. No sabría decir quién susurra al oído de los guionistas, pero algunas coincidencias resultan perturbadoras”



Inversores del proyecto en la inauguración de la planta. Entre ellos, Pello Rodríguez, presidente de Corporación MONDRAGON, Hector Olabegogeaskoetxea, de MONDRAGON Health y Manuel Sánchez-Lagarejo, director general de Bexen Medical.

COCOON INAUGURA LA PRIMERA PLANTA MUNDIAL DE PRODUCCIÓN DE PROTEÍNAS RECOMBINANTES CON CRISÁLIDAS

Con el respaldo de MONDRAGON, la biotecnológica Cocoon abre nuevas puertas para la salud y la sostenibilidad alimentaria.

Cocoon Bioscience inauguró el pasado 27 de septiembre en el Parque Tecnológico de Bizkaia la primera planta industrial del mundo que utiliza crisálidas de insectos como biorreactores naturales para la producción de proteínas recombinantes. Este innovador proyecto, respaldado por la Corporación MONDRAGON y la cooperativa Bexen Medical, se posiciona como una revolución en los sectores biosanitarios y alimentarios, ofreciendo una alternativa más eficiente y accesible que los métodos tradicionales.

La tecnología Crisbio®, desarrollada por Cocoon, utiliza crisálidas inoculadas con baculovirus para producir proteínas en solo seis días, reduciendo hasta un 90% los costes de

producción. Este avance es crucial para terapias y vacunas basadas en mRNA, la secuenciación genética y la carne cultivada, sectores donde los altos costos de las materias primas limitan su alcance.

Pello Rodríguez, presidente de MONDRAGON, destacó la importancia de este acompañamiento como “apuesta por aprender en el mundo de la biociencia y seguir innovando en nuevos negocios”. Manuel Sánchez-Lagarejo, director general de Bexen Medical, afirmó que “la inversión en Cocoon responde a un reto estratégico de la empresa por conocer más en profundidad el sector de la biotecnología” y añadió que darán respuesta a las necesidades y retos al que se enfrentan “desde nuestra cooperativa, tanto en producto como en servicio”.

También participan en el proyecto cooperativas como Kide, Ondoan o LKS Next. —

Video



Etorkizunerako bide-orria



Datozen lau urteotarako Politika Sozioenpresariala aho batez onartu zen uztailaren 17an Bilbon egindako Kongresuan.



Argazkia Bilboko Euskaldunan hartutakoa da, bertan egin baitzen MONDRAGON Korporazioaren azken Kongresua, uztailaren 17an. Aspaldiko partez, esan beharko genuke, ohitura bihurtu zelako Donostian egitea (baita aurretik Arrasateko Amaia antzokian ere!). Egiari zor, MONDRAGONeko kooperatiba kideak gure herrialdearen beste lurralde batzuetan ere badira, eta horregatik erabaki zen oraingoan ekitaldi hau Bizkaiko hiriburuan egitea, Euskalduna jauregian. 650 pertsona zeuden deituta, 359 bertaratu ziren eta beste 73ren ordezkartza jaso; hau da, orotara 432 kongresukide (bertaratu eta ordezkatuaren artean), %66ko asistentzia maila.

Zer gai jorratu ziren aurtengoan? Batzuk, ohikoak: Kooperatiben sarrera berrestea, Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea, eta Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorraren gestioari buruzko txostena. Eta ezohiko bat: 2025-2028 Politika Sozioenpresarialari buruzko ponentzia.

Ekitaldia aberatsa izan zen eta argazkitan laburbildu beharko bagenu, bi aukeratuko genituzke. Bata, Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboarena eta bestea, Politika Sozioenpresarial berriaren onarpena, datozen lau urteotarako bide-orria.

Zer da baina Politika Sozioenpresariala? Zertarako balio du?

2025-2028 eperako mapa bat da, bide-orri bat, guztion artean aztertu eta adostua, korporazioaren erronka eta helburu handiak finkatzen dituen, eta gainerako dibisio eta kooperatibentzat agertoki gisa balio duena, elkarrekin lerrotatuta egoteko. Pello Rodriguezek aurkeztu zuen eta ondoren bozketa egin zen -irudia momentu horretan hartutakoa da-. Aho bategi onartu zen.

Hemendik aurrera, bada egin beharreko beste lan bat, bide-orri hau kooperatibetan hedatzea, eta zeregin horretan TU Lankide aldizkariak bere aletxoaren bidez eta baita edizio digitalaren bitartez ere. —



Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboa.

Hoja de ruta 2028

El documento de Política Socioempresarial 2025/2028 se inicia con las definiciones de **visión** y **reto**, que describe lo que MONDRAGON aspira a ser o lograr en el futuro.



La metáfora del árbol

Una imagen vale más que mil palabras. Y recurrir a la naturaleza siempre ha sido un recurso muy utilizado para explicar de forma sencilla conceptos abstractos. En esta ocasión la hoja de ruta de MONDRAGON se visualiza como un árbol. Y pone el acento en cuatro partes del árbol: sus raíces [aludiendo a la necesidad de vivir los valores cooperativos]; el tronco (refiriéndose a que solo los negocios competitivos generan riqueza); las hojas (el fruto, la aportación que hacemos); y la savia (alimento principal de toda la planta).

La idea, si cabe más evocadora, nos lleva a un bosque en el que los árboles interactúan entre sí y con el resto de las plantas, formando un ecosistema de intercooperación diverso, mucho más resiliente y sostenible en el tiempo.

VISIÓN

Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación.

Una experiencia cooperativa, reconocida por su dimensión humana, su competitividad y su impacto social.

RETO

Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social.

EJE ESTRATÉGICO

. Vivir los valores cooperativos

Se entiende que el modelo cooperativo y el compromiso de las personas son un diferencial que aporta una ventaja competitiva. Una forma de **empresa diferente**, más solidaria, equitativa y comprometida con la sostenibilidad y la transformación social.

De manera que se apuesta por evolucionar el modelo adaptándolo a los nuevos tiempos y a las nuevas generaciones y sus expectativas, profundizando en su esencia para transmitir interna y externamente sus rasgos identitarios.

El desarrollo de este eje apunta a varios ámbitos:

Cultura | Talento | Gobernanza | Igualdad y diversidad

Cultura. Con el fin de impulsar el modelo cooperativo a través de programas de formación. También se quieren generar espacios de encuentro que propicien la cercanía entre las personas socias, las cooperativas y las distintas estructuras de MONDRAGON. Y fomentar que la cultura vasca y el euskera sean una seña de identidad y motivo de orgullo, así como la inclusión de otras culturas de forma armónica.

Talento. Se quiere fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, impulsar y retener el talento actual y atraer nuevo talento. E incidir en la marca empleadora de las cooperativas y MONDRAGON para satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones.

Gobernanza. Clara orientación hacia una gobernanza cooperativa con procesos sólidos, roles claros y relaciones de confianza para promover la eficiencia y la corresponsabilidad. Y desarrollar líderes con competencias profesionales y un fuerte perfil cooperativista que sirvan de ejemplo y faciliten entornos cooperativos en MONDRAGON.

Igualdad y diversidad. Con la idea de estimular la participación plena y equitativa de las mujeres en la cooperativa y el reconocimiento de la diversidad.

Ejemplos en marcha

LABORAL Kutxa (Zentzua). Se trata de un ambicioso e innovador proceso para reflexionar con sus personas sobre su propósito, su identidad, sus valores, y sus compromisos.

Orkli (KOOPeratzen). En 2023, las personas socias de Orkli realizaron una reflexión colectiva, KOOPeratzen, reuniéndose en pequeños grupos, para compartir el escenario actual y los retos de futuro. Subrayaron que entre las claves de la competitividad de Orkli también hay que incluir a las personas y la cultura cooperativa.

MONDRAGON People. El canal de empleo de la Corporación, un espacio a través del cual conocer las cooperativas integradas en MONDRAGON y sus ofertas de empleo y el apartado *estudiar con nosotros* para combinar estudios y trabajo en los centros educativos integrados en la Corporación.

Orbea (We not me). Proyecto en el que están inmersos para difundir entre sus personas sus valores y su compromiso con la construcción de una sociedad más justa y mejor.

Precisamente, el jurado de Eurobike 24, evento en el que estuvo presente este pasado mes de julio, reconoció a Orbea como «un ejemplo de responsabilidad social, dado que es la única cooperativa empresarial de bicicletas poseída por sus empleados».

Mondragon Assembly (Arima). Su reflexión Arima busca definir y consolidar las señas de identidad de la cooperativa a través de un proceso participativo. Las sesiones buscan recoger opiniones, compartir inquietudes y proyectar el futuro de la cooperativa.

Zentzua, LABORAL Kutxa.



Orbea.



EJE ESTRATÉGICO

2. Mejorar el legado

El eje **Negocios con futuro** apunta hacia la transformación de los negocios actuales, para posicionarlos en puestos de referencia en sus sectores. También se explorarán oportunidades para generar nuevos negocios en sectores de futuro que aporten más actividad económica y puestos de trabajo sostenibles.

Las líneas de desarrollo de este eje son diversas:

Transformar los negocios | Generar nuevos negocios | Sostenibilidad

Transformar los negocios. Se persigue fomentar la innovación abierta para generar ventajas competitivas, así como reforzar la presencia en mercados actuales y explorar nuevos mercados internacionales.

Generar nuevos negocios. En sectores de futuro y aumentar la presencia en espacios de innovación. Asimismo, se aspira a crear negocios que respondan a necesidades comunes y promover el emprendimiento en personas y cooperativas.

Sostenibilidad. Se pretende integrar en la estrategia empresarial como factor clave de competitividad y legado, buscando reconocimiento por su impacto.

Ejemplos en marcha

El centro de promoción de MONDRAGON, en colaboración con las divisiones y cooperativas, está invirtiendo en los últimos años en diferentes proyectos relacionados con actividades de futuro: **Orbik** (soluciones de ciberseguridad industrial), **Cocoon** (fabricación de enzimas), **ADI Data Center** (centro de almacenamiento, distribución y seguridad de datos), **Multiverse** (soluciones algorítmicas cuánticas par la industria financiera), **Circular Replay** (transformación circular de la Industria), **Wooptix** (sistemas de metrología para semiconductores), **Corify** (diagnóstico de arritmias cardiacas) o **Inbiot** (monitorización de la calidad del aire), entre otros. La idea es generar un ecosistema de startups que puedan generar empleos en actividades de futuro.

En paralelo, también se han logrado varios acuerdos de colaboración con distintas empresas. Por ejemplo, el alcanzado entre **Goimek-Sener**, para la fabricación seriada de satélites o con una filial de **Acciona**, para la industrialización de una planta de fabricación de electrolizadores.

legado



3 EJE ESTRATÉGICO

3. Abiertos al mundo y comprometidos con el entorno

El objetivo es **construir un MONDRAGON más permeable**, más receptivo respecto a los retos estratégicos a escala mundial, con la idea de que “se nos perciba como unas organizaciones accesibles y con impacto social diferencial”.

Se quiere iniciar una nueva etapa en la que se dé respuesta a las necesidades sociales emergentes actuales desde el hecho diferencial cooperativo.

Líneas de desarrollo:

Apertura | Impacto social

Apertura. Transitar hacia un MONDRAGON más abierto y colaborativo con otras organizaciones que compartan sus valores y proyectar una imagen renovada y moderna destacando sus rasgos diferenciales a través de una “comunicación más proactiva”.

Impacto social. Poner en valor el impacto social generado por la Experiencia Cooperativa, e implicarse en necesidades sociales, culturales y ambientales, proponiendo actuaciones desde la óptica cooperativa.

Ejemplos en marcha

Los más recientes están relacionados con proyectos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro. Este año **Fagor Herrigintza** ha lanzado una nueva convocatoria a través de la cual hará una aportación de 120.000 €. En la edición anterior ayudó a Biolur Gipuzkoa, Gipuzkoako Kirok Egoituen Federazioa e Iñurri.

En la misma línea apunta **Orkli**, que repartirá 50.000 € en el marco de su iniciativa *Orklidea* para apoyar diferentes proyectos de asociaciones de Euskal Herria. Y un tercer ejemplo es **Danobatgroup**, que destinará 600.000 € a su programa de cooperación social *Elkarrekin Eragin* para la Asociación Española Contra el Cáncer, Elhuyar y la Asociación Guipuzcoana de Autismo.

Asimismo, a través de una red integrada por siete Fundaciones (Eroski, Azaro, Gizabidea, MONDRAGON, Ausolan,



compromiso

Mundukide y Seguros Lagun-Aro) impulsa su acción social dirigida a distintos colectivos.

Además, MONDRAGON participa activamente en diversas entidades como CES, Lanbide, Elkargi, Cámara Comercio España o SPRI, entre otras.

Laboral Kutxa/Fagor.



Mundukide.



4. Sumar para multiplicar

EJE ESTRATÉGICO

La intercooperación es parte esencial del modelo MONDRAGON. Y se entiende que hay que hacer un esfuerzo adicional para valorizar todos los conocimientos, experiencias y activos disponibles para contar con proyectos empresariales competitivos y generar nuevos negocios. En definitiva, **más intercooperación**, tanto entre las divisiones, como entre las propias cooperativas, e incluso con terceros.

Se abordará desde diversos ángulos:

Ecosistema | Recursos | Otras entidades

Ecosistema. Incentivando la creación de estructuras que faciliten la intercooperación y el acercamiento entre cooperativas en ámbitos diversos: el talento, la investigación y la innovación, la internacionalización, las compras, la digitalización, o la gobernanza.

Recursos. Adecuar y optimizar los fondos financieros creados desde la intercooperación como instrumentos que apoyen los procesos de transformación empresarial y social.

Otras entidades. Trabajar la intercooperación entre las cooperativas y colaborar con otras entidades de interés con objeto de abordar iniciativas de transformación social de impacto relevante.

Ejemplos en marcha

MONDRAGON Health o **MONDRAGON Hospitality** son dos ejemplos paradigmáticos. La idea es agrupar a varias cooperativas que tienen conexiones con esos sectores para ganar dimensión y optar a nuevas oportunidades de negocio. También hay proyectos de colaboración en marcha en el ámbito industrial (**Etorki-Lana**, con la ampliación de instalaciones productivas en Murga, Araba). Y por último cabe mencionar **Ategi**, a punto de cumplir 25 años, que nació impulsada por MONDRAGON como una iniciativa para articular la intercooperación en compras de las cooperativas. Actualmente intermedia casi 500 M€ y ha generado ahorros considerables que mejoran la cuentas de explotación de los negocios.

intercooperación



Elkarrekin, aurrera beti!

La nueva Política Socioempresarial para el ciclo 2025-2028 nos sitúa en la antesala de una nueva etapa para la Experiencia Cooperativa. Un nuevo ciclo que propone nuevas metas y retos ambiciosos que, al mismo tiempo, son una inyección de ilusión para proyectar a MONDRAGON hacia el futuro.

LEIRE MUGERZA

PRESIDENTA DEL CONGRESO Y DE LA COMISIÓN PERMANENTE



Uno de los aspectos que conviene subrayar es cómo se ha llevado a cabo el proceso de elaboración de este documento. Se trata de una ponencia que ha hecho un largo recorrido de idas y venidas entre los órganos de las cooperativas y las divisiones, durante prácticamente un año. Se inició el proceso en setiembre de 2023, con la redacción de un documento inicial, un primer borrador que se envió posteriormente a todas las divisiones para que lo analizaran e hicieran sus aportaciones. Con todas las aportaciones (más de cien) se hizo una adecuación del texto que se remitió después a todos los congresistas abriendo un nuevo plazo para la presentación de enmiendas (que no hubo ninguna). Y finalmente se llevó al Congreso donde se sometió a votación y se aprobó de forma unánime. En definitiva, un itinerario que tienen que cumplir todas las ponencias que se llevan al congreso. Quiero agradecer a todas las divisiones y cooperativas el trabajo realizado en la redacción y debate de este ponencia y, sobre todo, por todas sus aportaciones, que han hecho que tengamos una política mucho mejor, mucho más nuestra.

Por tanto, tenemos ya una hoja de ruta compartida de lo que queremos hacer, pero no es suficiente. Ahora llega la hora de su implantación. Necesitamos pasar a la siguiente fase, la del despliegue, e integrarla

en la gestión de los diferentes niveles, en el centro corporativo, en las divisiones y en las cooperativas. Porque, “la idea o palabra buena es la que se convierte en acción”, y en eso estamos. Para ello, priorizaremos y concretaremos las líneas generales de esta política en las reflexiones conjuntas que haremos entre el Consejo General y la Comisión Permanente. Lo compartiremos próximamente con los órganos cooperativos en el Foro MONDRAGON el próximo 22 de noviembre, y trataremos de mejorar la forma de realizar este despliegue. Ese es el reto.

Nos reafirmamos en lo QUE queremos ser, PARA QUÉ lo queremos, y CÓMO lo haremos, con el desarrollo de nuestro modelo MONDRAGON, centrado en las personas, para “ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación”, tal y como hemos acordado en nuestra política.

En definitiva, iniciamos una nueva etapa con una hoja de ruta clara, consensuada y priorizada, con energías renovadas y gran ilusión por el proyecto y por las personas que lo componemos. Seguimos trabajando para mantener viva esa conexión entre lo que hemos sido y lo que queremos seguir siendo.

Beti dugu beste pauso bat emateko, eta hau, elkarrekin eginda, urrunago helduko gara. Aurrera beti! —

“Quiero agradecer a todas las divisiones y cooperativas el trabajo realizado en la redacción y debate de este ponencia y, sobre todo, por todas sus aportaciones, que han hecho que tengamos una política mucho mejor, mucho más nuestra”



MONDRAGON 25/28



VISIÓN Ser el referente cooperativo mundial con personas que transforman la sociedad mediante la fuerza de la cooperación.

RETO Alcanzar posiciones de liderazgo, siendo más competitivos, más cooperativos y ágiles con los cambios, para ser un agente clave de transformación social.



EJES ESTRATÉGICOS

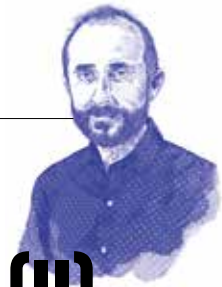
- 01 COMPROMISO E IDENTIDAD COOPERATIVA**
- 02 NEGOCIOS CON FUTURO**
- 03 APERTURA E IMPACTO SOCIAL**
- 04 INTERCOOPERACIÓN**





Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? ESKERRAK! (II)

Espiritu kooperatiboa galdu dela esaten duenak ez daki zehazten noiz gertatu zen galera. Seguru dago, edonola ere, hasierako garaietan bazegoela.

Azter dezagun fenomeno zertzelada gutxi batzuez (asko badaude ere).

Ulgor sortu eta hiru urtera, 1959an, horrela esan zen bertako Bazar Nagusian:

«No está todo hecho; al contrario, todavía falta lo más difícil. Trasladar a la realidad plenamente el espíritu que ha hecho posible Talleres ULGOR y la letra de estos Estatutos y Reglamento de

eta asko soziedade anonimoetan lan egindakoak ziren, nagusiki Gipuzkoako fabrikarik handiengan, Unión Cerrajera S.A. enpresan. Ez da harritzekoa 1956an Ulgor abian jarri zutenean “kooperatiba” deitu beharrean beste termino batzuk erabiltzen zituztela gehiago: adibidez, “enpresa justuagoa” edo “enpresa pertsonalista” (enpresa kapitalistari kontrajarria). Adierazgarria da ere Ulgor-eko lehen estatutuen zirriborroa “Estatutos

referimos a las demandas, particulares o colectivas, sobre: (...) - Escaso cultivo del espíritu en los centros de trabajo. - Falta *algo* (no se sabe qué) en las relaciones laborales».

Beste hamarkada baten ostean, 1978an, Jesus Larrañagak hauxe idatzi zuen TU Lankide 211n:

«...pero no será más que la confirmación de que éramos progresistas o cooperativistas CON EL CORAZÓN A LA IZQUIERDA Y LA CARTERA A LA DERECHA (sic)».

Orduan ere fundatzaileentzat espiritu kooperatiboaren ahultasun egoera ulergarria zen. Azalpena hauxe zen: 60 eta 70. hamarkadetan (petrolioaren krisia arte) hainbeste pertsona batu ziren kooperatibetara Estatuko beste lurralde batzuetatik ez zela haiek kooperatibismoan formatzeko modurik izan.

Hurrengo hamarkadetan eta gaur ere TU Lankideko orrialdeak, besteak beste, atsekabe hori isaltzen duten esaldien lekuko izan dira eta dira. Arazoa da gaur ez dakigula zein den zergatia.

Eta bitxia da *espiritu kooperatiborik ez egotea*, baina kooperatibak beti bezain bizirik egotea! —

“Bitxia da *espiritu kooperatiborik ez egotea*, baina kooperatibak beti bezain bizirik egotea!”

Régimen Interior (...) tienen que cambiar muchas cosas entre nosotros: nuestra mentalidad hecha al beneficio inmediato, fácil y abundante...».

Orduan ere ez ziren, orokorrean, espero zuten bezain kooperatiboak. Eta fundatzaileek normaltzat hartzen zuten egoera. Zergatik? Sistema asmatzen ari zirelako! Izan ere, fundatzaileak eta ondoren batu ziren lagun asko

de la Sociedad Talleres Ulgor S.A.” deitzea.

Hamar urte geroago, 1969ko TU 102an ondokoa dator (seguruenik Arizmendiarrietak berak idatzita):

«...juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgastan sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propias de otra circunstancia. Nos

10 AÑOS DE AHORRO CON EROSKI CLUB

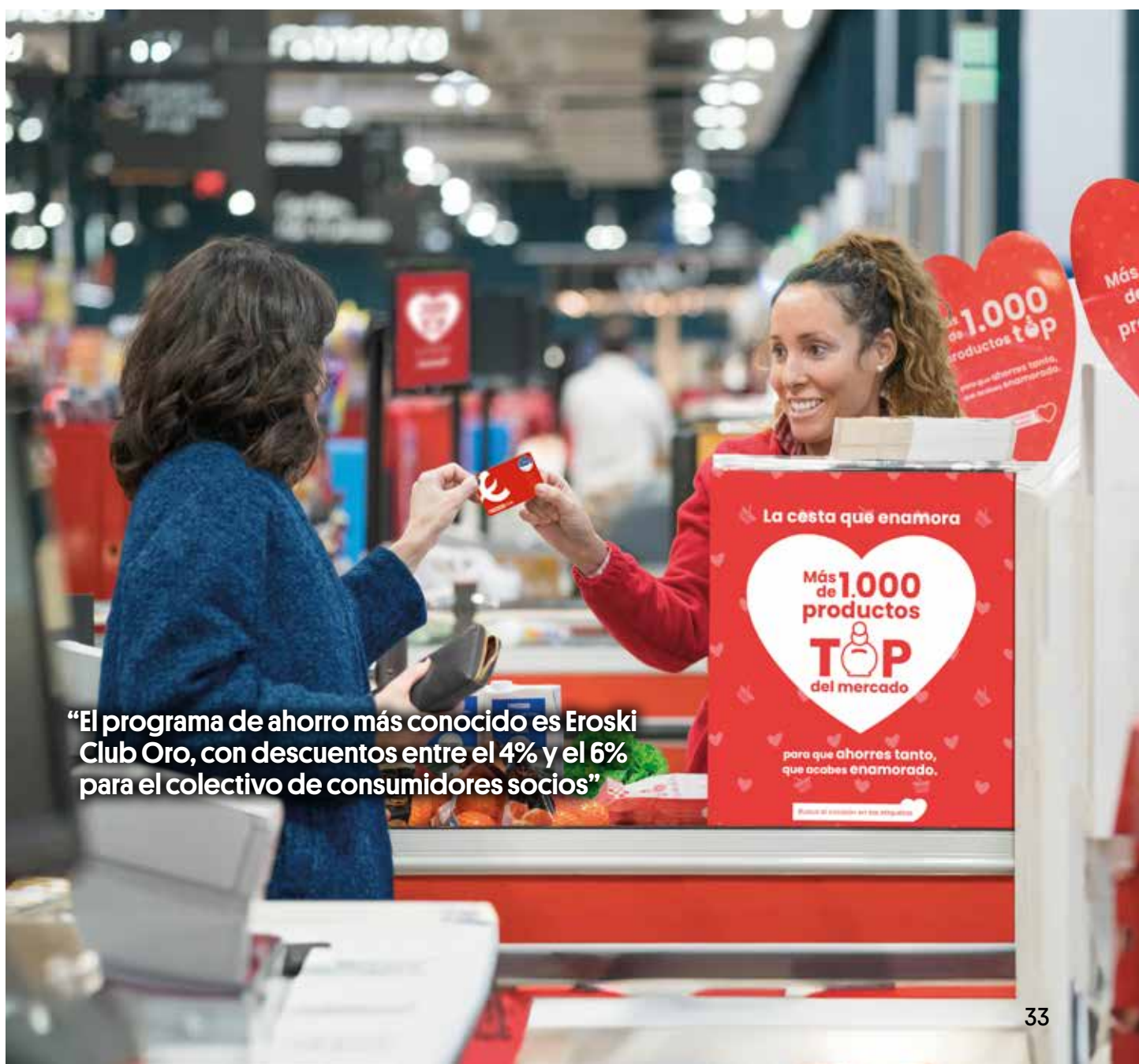
El ahorro es el gran protagonista de esta relación de confianza y participación, reflejo del espíritu cooperativista.

Eroski pone cada año en el mercado 300 millones de cupones ahorro, vertebrados en su mayoría por el programa Eroski Club Oro, con descuentos del 4% o 6% en el total de las compras, lo cual supone una gran aportación al ahorro de las familias.

Eroski es fidelización. Los diferentes clubes de Eroski cuentan con 6,4 millones de personas socias, quienes concentran el 70% de las ventas alimenta-

rias. Y los vínculos son duraderos, ya que el 85% de los socios repite cada año. Además, los números no paran de crecer.

Eroski es participación. Las personas socias participan tanto en las juntas de consumidores como en procesos de escucha (sobre causas anuales de solidaridad u opiniones sobre experiencias y productos), y también en sorteos o premios. —



“El programa de ahorro más conocido es Eroski Club Oro, con descuentos entre el 4% y el 6% para el colectivo de consumidores socios”





LAS MUJERES QUE DESAFIARON A SU DESTINO

Hace ya 55 años, en 1969, 17 mujeres casadas desafiaron su destino, ya que en aquella época las mujeres, una vez contraído el matrimonio, se veían obligadas a abandonar sus puestos.

Ante la imposibilidad de ser contratadas, 17 mujeres crearon la cooperativa Auzo Lagun, hoy Grupo Ausolan, con la ayuda del sacerdote José María Arizmendiarrrieta Madariaga, aunque el comienzo fue duro: además de las 500 pesetas que tuvo que aportar cada una de ellas, también necesitaban el permiso de sus maridos para poder crear la cooperativa. Eran otros tiempos y en aquella sociedad no fue fácil superar las inercias establecidas.

Aún así, lo consiguieron, y pudieron demostrarle al mundo que seguían siendo válidas después de casarse. Comenzaron a trabajar media jornada en limpieza y restauración, dando de comer en las instituciones y empresas de la zona, con ilusión como se puede apreciar en los rostros desenfocados de la imagen.

En 1972, crearon la primera guardería laboral de España para facilitar el cuidado de menores durante la jornada laboral, y en 1979, una década después, contrataron al primer hombre. Aunque en los estatutos se recogía una discriminación positiva hacia la mujer, el negocio creció, compraron una planta productiva y el contexto social cambió. Las mujeres consiguieron ser contratadas pese a estar casadas. Así que decidieron eliminar esa discriminación positiva, y contratar a hombres y mujeres solteras. El primer hombre contratado fue una persona de mantenimiento, ya que no había disponible ninguna mujer debido a la poca formación.

Ausolan hoy

En la actualidad, Ausolan es un grupo empresarial líder en servicios de restauración y limpieza integral, que cuenta con un equipo de profesionales de 11.000 personas, mujeres en su mayoría, más de 2.300 clientes, 19 cocinas centrales y una facturación de 250 millones de euros. —



Adrián Serrano [Getxo, 1976] lleva 11 años tomando decisiones sobre la cartera de inversión de LagunAro. Su trabajo le exige conformar una mirada cualificada de este mundo tan global, mientras monitoriza continuamente los mercados financieros.

IBAN GARATE

Adrián Serrano

DIRECTOR DE INVERSIONES DE LAGUNARO EPSV

“Una victoria de Trump y su repliegue proteccionista, afectarían a Europa”

Harris vs Trump.

Se elegirá entre continuismo o promover una situación más desestabilizadora, con implicaciones en la inmigración, en recortes fiscales con mayor déficit público y aranceles en política comercial. El pronóstico es incierto.

Una victoria de Trump impactaría en Europa, ya que habría un repliegue proteccionista, que perjudica a economías muy abiertas como la alemana.

Europa y la evolución de la ultraderecha.

Son opciones políticas que buscan controlar la inmigración, por ejemplo. Teniendo en cuenta la situación demográfica de Europa, el potencial de crecimiento se verá mermado, sobre todo si no se consigue atraer y retener la inmigración cualificada. El conocimiento es la clave para mantener el estado del bienestar.

Oriente Próximo. Expansión del conflicto.

Ese es el riesgo: la expansión. Desde fuentes estadounidenses llevan tiempo hablando de la posibilidad cercana de un alto el fuego, pero yo, la verdad, me mantengo escéptico al respecto.

Entrevista completa en TU Lankide podcast



Europa mira más a otra guerra... Rusia y Ucrania.

Es un drama en el corazón de nuestro continente. Soy escéptico. A ver qué pasa con las elecciones americanas, porque Trump es mucho más favorable a llegar a acuerdos con Putin.

“No puedes tener miedo a equivocarte”

Tomas decisiones sobre un fondo patrimonial de 7.000M€...

Trabajo con un equipo de personas que es espectacular, tanto en lo humano como en lo profesional. Estoy muy orgulloso de mi equipo.

El estereotipo nos lleva a pensar que eres el hombre de hielo.

No te creas. Hay momentos en los que se pasa muy mal. En la época del covid19 la incertidumbre era absoluta. Vas tomando decisiones siendo consciente de que puedes equivocarte. Se trata de acertar bastante más de lo que te equivocas. Pero no puedes tener miedo a equivocarte, porque sabes de antemano que en algo te vas a equivocar.

Qué prefieres... ¿un buen cierre de mercado americano a las 10 de la noche... o una buena chuleta con los amigos?

Desde luego lo segundo. Estar con mis amigos y mi familia, disponer de tiempo de calidad con ellos es muy importante para mí.

China. Su influencia es poderosa.

Es el único contrincante para todo Occidente. China ha envejecido y el dividendo demográfico ya no es tal. Si quiere crecer económicamente, deberá hacerlo a través de la productividad.

India, el tapado.

India tiene su propia agenda. Adopta el papel de puente en la pugna geopolítica entre China y Occidente. Lo mismo hacen ciertos países del Golfo como Qatar, Arabia Saudí o Emiratos Árabes. Y son puentes que escasean. —

Entrevista realizada en el baserri Olandixo, el 19 de septiembre de 2024.

Mireia Muruamendiaraz
Arizmendi Ikastolako zuzendaria



IKASTURTE BERRIA, ERRONKA BERRIAK

Urtea, askorentzat ez da urtarrilean hasten, irailean baizik. Familia, ikasle eta hezkuntzako profesionalok irailean ematen diogu ongi etorria urteari, honek dakarren guztiarekin: antolaketa berria, laguntalde berriak, espektatiba berriak, eta noski, erronka berriak.

Arizmendi Ikastolako komunitateko kideok aukerez eta erronkez jotako ikasturtea dugu aurrean. Ikastolok ekainean ospatu genuen 7. Batzarrean etorkizuneko ildoak adostu genituen, egungo errealitateari erantzuneko dion hezkuntza paradigma garatzeko oinarri sendoak finkatuz. Helburu komun batek elkartu gintuen 114 ikastolak ekainaren 22an Iruñean; elkarrekin amesten dugun euskal herritarra hezten laguntzea, hots, gure gizartean modu aktiboan eragingo duten eta barne sendotasuna izango duten pertsona euskaldun, ekintzaile, eraldatzaile eta kooperatiboak.

Eta orain, udako atsedenen ostean, Senpereko Kattalin Elizalde Kolegioan izandako ikasturte hasiera ofizialean, biharko Euskal Herria eraikitzen jarraitzeko konpromiso hori berretsi dugu.

Azkar esaten da, bai, baina

ikastolako paretetatik haragoko hezkuntza batean sinesten badugu, gure erronkak nahitaez euskal gizarteko erronkekin lerrotatu eta egon behar dira. Ariketa azkar bat, irakurle. Jarri al zara pentsatzen zeintzuk diren egungo euskal gizarteak dituen erronkak?

Euskal gizartearen egungo erronkak

Iñaki Lurrebasok bere tesian pare bat pista ematen dizkigu. Euskal Herriaren eraikuntzan, gure identitatea, eta bereziki, hizkuntza biziberritzean jarri behar dugu fokua eta horretarako proposamen desberdinak egiten dizkigu. Horietako bat arnasmuneak sendotzearena da, hezkuntzatik harago, herrietan euskaraz modu librean aritzeko arnasmuneak. Hor daukagu lehenengo erronka, beraz. Gure komunitatea geroz eta glo-

balagoa eta anitzagoa den hone-tan egungo errealitate soziolinguistikokoan eragiteko ezinbestean errealitate demografikoa aintzat hartzea dagokigu.

Hemen bigarren erronka; gure herrietara datorren pertsona orori merezi duen artapen egokia egitea eta euskararen komunitatera erakartzea, denen artean inklusio erreal baten bidean urratsak emanez. Bakoitzak dugun identitate kultural eta linguistikotik abiatuz, denentzat izango den kolore askotariko Euskal Herri euskaldun bat elkarrekin eraikitzea.

Agerian da, erronka hauek apustu egitea eskatzen dutela, bai ikastolon aldetik baina baita Hezkuntza Saitetik eta gainontzeko erakundeetatik ere. Bisioa, estrategia eta ausardia izatea dagokigu guztioi. Indarrak batuz bakarrik lortuko dugulako pauso sendo eta irmoak ematea. Izan ere, gainontzeko ikastetxe eta herri eragileekin batera, etorkizunean gure gizartean eragile aktibo izango diren haur eta nerabe horientzat lurzorua prestatzea baitagokigu. Ez dauzkagu erronka makalak, ez. Aurrera egin dezagun indarrez eta ilusioz.

Ongi etorri 2024-2025 ikasturtera. —

“Bisioa, estrategia eta ausardia izatea dagokigu guztioi. Indarrak batuz bakarrik lortuko dugulako pauso sendo eta irmoak ematea”



Javier Aranguren Goñi, navarro de Pamplona, de profundo sentimiento por su tierra, de sus costumbres, de San Fermín (lleva todo el año el pañuelo rojo en el coche), exjugador de balonmano en categorías inferiores del Portland San Antonio y amante de la naturaleza. Este es, en síntesis, el perfil de este nuevo director industrial de Embega. Un hombretón de 1,97 centímetros, de 46 años, que debuta en el ámbito cooperativo y, por supuesto, en MONDRAGON.

GORKA ETXABE

Javier Aranguren

NUEVO DIRECTOR INDUSTRIAL DE EMBEGA

“Me gusta la idea de MONDRAGON y su apuesta por las personas”

Háblanos de tu trayectoria.

Comencé en Faurecia, en el sector de automoción, y la experiencia me sirvió para aprender muchísimo, para asumir responsabilidades y para conocer diferentes realidades: en China, en Brasil, donde pusimos diferentes proyectos en funcionamiento. La sensación de aprendizaje fue enorme. Después di el salto a Laboratorios Cinfa, en un puesto de enorme responsabilidad, asumiendo el reto de dirigir la planta de acondicionado; en las labores de producción, gestión de calidad, mantenimiento, planificación, prevención y medioambiente e ingeniería, con un equipo de unas 150 personas. Conseguimos muy buenos resultados y tras aquello, me tocó liderar la puesta en marcha de la planta de Oloki, donde tuve la suerte de afrontar retos todavía mayores llegando a liderar tres plantas y unas 400 personas. Tras Cinfa me incorporé a una pequeña empresa biotecnológica guipuzcoana, y ahora, tras 24 años de experiencia bregándome en diferentes proyectos empresariales, me encuentro ante mi primera experiencia en una cooperativa, integrada en una gran Corporación como MONDRAGON.

¿Cuáles son tus virtudes?

Me siento muy orgulloso de haber creado diferentes proyectos, de impulsarlos y de trabajar siempre en equipo. Especialmente me enorgullece haber dirigido equipos de trabajo que hicieron cosas que ni siquiera sabían que eran capaces de hacer. Me considero bueno en las relaciones humanas. Al final una empresa no deja de ser un equipo de personas trabajando por un objetivo común. Soy un ingeniero especial. Me gusta definirme como un ingeniero de letras.

¿Qué sabes de la Cooperativa?

La de Embega es mi primera experiencia en una cooperativa. Sé que es un modelo diferente y creo que algunas bases filosóficas las he trabajado en otras experiencias: es un proyecto sostenible, basado en las personas, colectivos que deciden sobre su presente y su futuro. Desde el principio he notado que todos (el colectivo) se involucran en los resultados de la compañía. El nivel de compromiso es mayor aquí.

¿Qué esperas de esta nueva etapa profesional?

A nivel profesional, me gustaría explorar nuevos mercados y sectores, diversificar en el sector salud, un sector tremendamente complicado, tecnológicamente avanzado, muy protegido y un poco endogámico.

¿Has tenido tiempo de sentarte y comenzar a trabajar en clave de futuro?

En los próximos meses Embega definirá su nuevo plan estratégico, el cual fijará en gran medida los retos a abordar y su hoja de ruta. Aún no hemos comenzado aunque las ideas están muy claras.

¿Algo que te haya sorprendido?

Especialmente la actitud positiva que, en general, se tiene ante cualquier problema. En Embega el problema se torna en oportunidad. Además, tal y como he comentado con anterioridad, en general hay una involucración muy grande. Me encanta que la persona que está delante de una máquina exija arrancarla lo antes posible porque está perdiendo dinero.

¿Conocías Corporación MODRAGON?

Nunca he trabajado en ninguna empresa de la Corporación, pero sí he tenido relación con diferentes cooperativas. Cuando estuve en Cinfa tuve la oportunidad de trabajar con Fagor Healthcare en el codesarrollo de un sistema de dosificación de medicamentos. Por lo que vi y por lo que conozco, creo que puedo encajar bien en el

“La de Embega es mi primera experiencia en una cooperativa. Sé que es un modelo diferente y creo que algunas bases filosóficas las he trabajado en otras experiencias: es un proyecto sostenible, basado en las personas, colectivos que deciden sobre su presente y su futuro”

modelo de MONDRAGON. Me gusta su idea y apuesta por las personas. Esa apuesta es la que nos llevará a los mejores resultados y de manera sostenible.

¿Algo más que quieras añadir?

Me gustaría decirles a mis nuevos compañeros que soy una persona normal, ni más listo ni más tonto que nadie. También les pido paciencia. A nivel técnico quiero seguir mejorando y soy consciente que aún me queda mucho por aprender. Quiero conocer a las personas y evidentemente los procesos. También me gustaría agradecer a Aitor (anterior director industrial) su transparencia, humildad y compromiso con la cooperativa. Está transmitiéndome toda la información y cuestiones clave para que afronte el reto con éxito.

**Tercer grado**

Vicio confesable: Mi mujer Alicia y mis hijos Marcos de 15 y Ane de 11 años. Trato de dedicar todo el tiempo que puedo a la familia.

Hobby: Me encanta la pesca con mosca y pasear por el monte. También me gusta ir a por hongos que por cierto estamos en plena temporada.

Lugar para perderse: Río Irati y también el río Leizaran, cerca de Andoain.

Mar o montaña: Me encanta el Pirineo Aragonés.

Deporte: He sido esquiador y he jugado al balonmano en la canteira del San Antonio aunque una lesión acabo con mi carrera de manera prematura.

Lectura: Me gusta la novela histórica para verano. Durante el curso leo otro tipo de libros, más relacionados con mi actividad: libros de liderazgo, de gestión de empresa...

Como buen navarro, te gustará la gastronomía: Me encanta cocinar, soy socio de una sociedad gastronómica, 'el Nuevo Casino' en plena plaza del Castillo, donde todos los días de San Fermín se celebra el baile de la alpargata. Aunque debiera decir que soy de chuletón, me gusta más un arroz de carne o un ajoarriero. Espero poder celebrar muchas comidas de Embega allí. —



Joana Ibarretxe

ERREKAKO PRESIDENTEA

Erreka kooperatibako presidente berriak bere lehen hilabeteak aztertu ditu, eta taldeko erronkak eta proiektuak partekatu dizkio TU Lankideri: merkatu eta gizarte aldaketei aurre egiteko prest daude.

USOA AGIRRE

Joana Ibarretxe, Zornotzan jaio eta bertan bizi den 44 urteko ingeniaria, Erreka kooperatibaren presidente berria da maiatzetik. Polimeroen ingeniari-tza ikasketak eta berrerabilitako materialetan egindako ikerketak landu ondoren, 2018an sartu zen Errekan, hasieran behin-behineko postu batean. Berehala, produkzio arduradun izateko aukera eskaini zioten, eta 2019tik posizio horretan dihardu. Orain, presidente moduan, bere esperientzia eta ikuspegia partekatu ditu, etorkizuneko erronkei aurre egiteko prest. Ibarretxek estrategia, kultura kooperatiboa eta pertsonen arloko proiektuen garrantzia azpimarratu ditu.

Errekaren presidente zara maiatzetik, hilabete gutxi daramatzazu karguan... Zer balantze egin dezakezu denbora honetan?

Denbora gutxi daramat, baina ez naizela aspertu esan dezaket. Hilabete biziak eta interesgarriak izan dira, eta horrela jarraituko dute izaten. Aurreko urteetan kontseilu errektorekide izan arren, aldaketa handia izan da. Gustura nago, baina lan handia dugu aurretik. Errekan aldaketa ugari izan ditugu azken hilabeteetan, zuzendaritza aldatu da eta organoetan ere berrikuntza handia egon da. Horrek dinamika berriak ekarri ditu eta lan erritmo bizia mantendu behar dugu.

Zein dira talde mailan aurre egin beharreko erronkak, bai negozio mailan zein arlo sozialean?

Momentu honetan gure erronka nagusia plan estrategikoa da. Erreka hiru negozio-ildo desberdin dituen tal-

“Erreka ausarta izan da hazkundearen bidean, eta horrek bereizten gaitu”

dea da, eta bakoitzak bere ekosistema propioa du. Plan estrategikoak hori guztia jaso behar du eta, era berean, erronka berriei aurre egiteko prest egon behar dugu. Sozialki, dibertsitate plana eta berdintasun plana lantzen ari gara. Pertsona guztiei aukera berdinarik eskaintzea da gure helburua, eta horretarako kontzientziario kanpainak egiten ari gara. Kontziliazioa ere indartu nahi dugun beste proiektu garrantzitsu bat da.

Kultura kooperatiboa indartzea da azken aldian kooperatibetako erronka garrantzitsu bat. Zure iritziz, zer pauso eman beharko lirateke norabide horretan?

Kultura kooperatibo sendo batek onura handiak ekartzen dizkio kooperatibari, barne talentua zaintzetik, garapen teknologikoa bultzatzera. Kooperatibaren balioak eta printzipioak oinarri hartuta, gaur egungo erronka eta egoeretara egokitu behar dugu. Aldaketa handiak bizi ditugu gizartean, merkatuan eta ekonomian, eta kooperatibak ere egoera berri horretara moldatu behar dira.

Azken urteotan gazteak erakartzeko estrategia garatu duzue. Ze emaitza eman ditu estrategia horrek?

Gazteek lehenetsun desberdinak dituzte gaur egun, eta kontziliazio baldintzak oso garrantzitsuak dira haientzat. Elkarrizketetan, aspektu ekonomikoak ez dira bakarrak; familia eta lana uztartzeko baldintzak ere mahai gainean jartzen dira. Guk ere aldaketa horretara egokitu behar dugu, eta horretan ari gara lanean. —

“Kooperatibaren balioak eta printzipioak oinarri hartuta, gaur egungo erronka eta egoeretara egokitu behar dugu”

AGENDA ESTRATÉGICA EUROPEA 2024-2029



Los jefes de Estado y de Gobierno Europeos se reunieron en Bruselas el pasado 27 de junio para adoptar la Agenda Estratégica 2024-2029, un documento que establece las prioridades y directrices políticas que marcarán los trabajos que lleven a cabo las distintas instituciones comunitarias.

IBONANTERO RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD DE MONDRAGON

La Agenda Estratégica establece las prioridades políticas y una hoja de ruta para hacer frente a los retos de la UE, invitando al Consejo, Comisión y Parlamento europeos a ponerlas en práctica durante el próximo ciclo institucional.

Se estructura en tres grandes áreas:

- **Una Europa libre y democrática**, abogando por defender los valores europeos en el seno de la Unión, el Estado de Derecho, la participación ciudadana, la protección de los derechos en el ámbito digital y la apuesta por un sistema multilateral reformado más inclusivo y eficaz.
- **Una Europa fuerte y segura**, a través de una acción exterior coherente e influyente, estableciendo asociaciones estratégicas mutuamente beneficiosas y desarrollando una base económica sólida.
- **Una Europa próspera y competitiva**, donde se apuesta por reforzar la soberanía en sectores estratégicos para que la UE sea una potencia tecnológica e industrial, hacer frente a los desfases en crecimiento, productividad e innovación respecto a los socios y competidores globales, profundizar el mercado interior y aplicar una política comercial ambiciosa, sólida, abierta y sostenible.

Este último eje, busca aumentar la competitividad y la prosperidad de la UE, continuar con el compromiso de lograr los objetivos de neutralidad climática y seguir trabajando en favor de una *Transición Ecológica y Digital* que garantice la competitividad de los diferentes sectores económicos del continente.

Para ello se prevé la creación en los 100 primeros días de mandato de un *Clean Industry Deal*, un acuerdo para descarbonizar y reindustrializar simultáneamente la economía, asegurando acceso a suministros energéticos y materias primas sostenibles

Se propone crear un *Fondo de Competitividad Europea* para fomentar la innovación y la competitividad en sectores estratégicos, alineándose con los objetivos del Pacto Verde.

¿Y en las cooperativas? Gobernanza de la sostenibilidad: estrategia, roles y responsabilidades

Integrar la sostenibilidad en la gobernanza implica alinearla con la estrategia y gestión de la cooperativa a través de una Política de Sostenibilidad que guíe prácticas responsables. No se trata solo de buenas intenciones, sino de un plan claro para mejorar el impacto ambiental, social y económico. La gobernanza de la sostenibilidad establece los principios que rigen la toma de decisiones, distribuye roles y asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de los órganos clave: Consejo Rector, Consejo de Dirección y Comité de Sostenibilidad de la Cooperativa.

Se propone impulsar *Agricultura Sostenible*, plan para adaptarla al cambio climático, asegurando prácticas agrícolas más verdes y resilientes.

En definitiva, Europa está pasando de una *Transición Ecológica* a una *Transición Limpia, Justa y Competitiva*:

- **Limpia:** más allá de la energía renovable, incluyendo desarrollo de tecnologías en diferentes sectores.
- **Justa:** teniendo en cuenta el posible impacto social negativo en el empleo y en los consumidores e industrias vulnerables.
- **Competitiva:** garantizando el desarrollo de un sector industrial sostenible en la UE.

Por tanto, durante el próximo ciclo institucional europeo, se continuará y acelerará la descarbonización en todos los sectores, sin dejar a nadie atrás y apoyando el desarrollo de la innovación y la tecnología europea y el sector industrial, al tiempo que se racionaliza la excesiva y compleja regulación y los procesos administrativos. —



Ernesto García Gabilondo

DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING DE FAGOR EDERLAN GROUP

El pasado mes de julio Jaguar Land Rover (JLR) entregó a Fagor Ederlan Group un reconocimiento por su contribución como proveedor al desarrollo de sus productos.

JAVIER MARCOS

La distinción fue otorgada en la categoría *impacto*, la cual reconoce a los proveedores que generan un cambio significativo. La entrega se realizó en el marco de la octava edición de los premios a su red de suministradores celebrada en Gaydon, Inglaterra, el día 18 de junio. Jaguar Land Rover (JLR) cuenta con aproximadamente 2.000 proveedores directos, de los cuales se invitó a 50 y solo a 5 les fue concedida una distinción.

Y Fagor Ederlan Group fue una de ellas...

Ser parte de ese selecto grupo de 50 ya es algo excepcional y figurar entre las cinco empresas distinguidas todo un logro. Tuvimos la oportunidad de interactuar con su Consejo de Dirección, presidido por su CEO, Adrian Maddell, y conocer su estrategia en cuanto a producto, marketing, digitalización, gestión de talento y tecnología. Asimismo, tuvimos el privilegio de asistir a la revelación exclusiva de los nuevos modelos de Jaguar que conformarán la línea de producto en 2025, reflejando la reinención de la marca hacia un lujo moderno. Curiosamente, el Consejo de Dirección también descubrió junto con nosotros estos futuros lanzamientos, lo que refleja el tipo de relación cercana y estratégica que buscan forjar con sus proveedores clave.

¿Cuántos años de relación tenéis con este cliente?

Llevamos más de 40 años como proveedores de componentes de chasis de hierro y aluminio, expandiendo nuestra gama de productos y colaborando con Jaguar Land Rover (JLR) en su desarrollo tecnológico. Hoy día,

“Un ejecutivo de Jaguar Land Rover elogió públicamente nuestro modelo cooperativo y destacó la importancia de que las personas sean el eje central de nuestro proyecto”

“Jaguar Land Rover nos percibe como un colaborador tecnológico clave”

suminramos diversas tecnologías y contribuimos a la creación de piezas esenciales para los sistemas de propulsión eléctrica que son fundamentales para la estrategia de sus cuatro marcas: Jaguar, Defender, Range Rover y Discovery.

¿Qué significa este premio para Fagor Ederlan Group?

Esto implica que nos ven como un colaborador tecnológico clave para JLR y valoran nuestra contribución. Es un homenaje al esfuerzo realizado durante estos 40 años, durante los cuales hemos perseguido la excelencia en calidad, servicio, innovación y sostenibilidad de nuestros productos. Son muchos los miembros del equipo de Fagor Ederlan que han hecho posible este reconocimiento; compartimos con ellos este logro y les extendemos nuestro agradecimiento por su dedicación y compromiso.

Los premios suelen ser el refrendo de una gestión, pero tú que tratas directamente con ellos, a título personal, ¿qué imagen tienen de Fagor Ederlan Group como proveedores?

Durante la presentación que precedió a nuestra nominación, un ejecutivo de JLR elogió públicamente nuestro modelo cooperativo y destacó la importancia de que las personas sean el eje central de nuestro proyecto. Fue emocionante escucharlo de una persona en teoría muy lejana al movimiento cooperativo. —

UNA LLAMADA AL MUNDO, DESDE EL EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO



Inscripción
abierta



Ya está en marcha la tercera edición de MONDRAGON City Challenge, un campeonato que busca personas arriesgadas, creativas o emprendedoras, y que sigue creciendo. El año pasado participaron 527 jóvenes, agrupados en 192 equipos (de entre 2 y 4 personas), procedentes de once países diferentes.

Se buscan propuestas para su desarrollo desde el modelo de gestión cooperativo en 3 ámbitos: Tecnológico-Digital, Sanitario-Social y Energético-Climático. Inscripción abierta hasta el 25 de octubre en www.mondragoncitychallenge.com, y unos premios a la altura: viajes internacionales para los proyectos mejor valorados. —

“La fase final se celebrará en el teatro Amaia de Arrasate, para poner colofón a una convivencia de 3 días entre los 20 equipos finalistas”





Ander Cepas

BRONTEZKO DOMINA JOKO PARALINPIKOETAN

“Entrenatzen jarraitzen dut Los Angeles 2028ra iristeko”

Ander Cepasek [Donostia, 2004] brontze paralinpikoa lortu du mahai tenisean. Bere ibilbide olipinkoari domina batekin ekin dio, eta etorkizun oparoa du aurrean. MONDRAGONeko Zentro Korporatiboko lankide Santi Mendirichagaren dizipulua da Ander; bistan da Santi oso ona dela, negozioak sustatzen ez ezik, kirolariak bultzatzen ere.

IBANGARATE

Zorionak, Ander! Domina ondo gordeta? Oraindik ez dut gorde, nirekin dabil hara eta hona. Baina etxean leku polit bat emango diot, seguru.

Ospakizunen artean, zeinek egin dizu ilusiorik handiena?

Banekien finalerdietako partidura familia eta Atlético San Sebastián-eko lagunak etorriko zirela, baina ilusio berezia egin zidan kuadrilakoak ere Parisen ikustek.

Esperientzia Olinpikoa hitz gutxitan esateko, zer da?

Bizipen ikaragarria, oso berezia. Zorteko sentitzen naiz hor egon izanagatik. Bizi egin behar da, zer den jakiteko: partiduetako giroa, Jokoen handitasuna, elkarbizitza...

20 urte, Olinpiar Jokoetan lehenengoz eta brontzea... zerekin egiten duzu amets orain?

Konturatu naiz, konforme eta lasai nagoela %100 ematen badut. Gainontzean ez dut gehiegi pentsatzen, ez dut presio hori nahi. Entrenatzen jarraitzen dut Los Angeles 2028ra iristeko. Nire ilusioa da banaka bakarrik ez, binaka ere domina irabaztea hurrengoan, Jorge Cardonarekin.

Badirudi Atlético San Sebastián dominadunen kluba dela... Chourraut, Etxaniz, Cepas...

Harrotasunez bizi dut nire klubeko kide izatea eta bertan ikasi izana. Proiektu oso polita daukagu mahai tenisean gainera: aurtun lehenengo mailara igo nahi dugu eta horri eutsi.

Klubarekin ere egokitutako mahai tenisa jokatzen duzu?

Ez, maila orokorrean aritzen gara. Ni betidanik lehiatu izan naiz desgaitasunik ez daukatenekin.

Zergatik heldu zenion mahai tenisari?

Axular Lizeora etorri ziren erakustaldi bat egitera, eta hantxe gustatu zitzaidan. Oso kirol inklusiboa da. Or-dura arte futbolearen eta saskibaloian aritzen nintzen, beste asko bezala.

Zertan laguntzen dizu mahai tenisak hemiparesiarekin?

Koordinazioa, indarra eta abiadura hobetzen dizkit oso nabarmen. 12-13 urte nitueneko bideoak ikusten ditut eta alde handia dago.

Zure egunerokoa nolakoa da?

Madrilgo Blumen, goi-mailako kirolarien zentroan bizi naiz. Egunero 5-6 ordu entrenatzen ditut eta unibertsi-tatean Enpresen Administrazioa ikasten dut, ingelesez. Argi daukat ikasketen garrantzia, eta oso ondo uzta-tzen ditut kirolarekin. Bestalde, astebururo liga jokatzen dut eta urtean zehar nazioarteko txapelketak ere bai.

Zer behar da elitean aritzeko?

Klubak zein kirolariok babesleak behar ditugu. Beste kirol batzuetan elitean egoteko bost sos direnak, mahai teniserako diru asko izan ohi da.

Babes eta ikusgarritasun handiagoko behar duzue?

Ni neu oso eskertua nago paralinpiar joko hauek izan duten oihartzunarekin komunikabideetan.



Argazkia: BAT Basque Team.



Argazkia: BAT Basque Team.



Ander Cepas eta Santi Mendirichaga Parisen, brontzea irabazi berrian.

“Santiren *revés imperial* kolpea ikusi behar duzue”

Zurekin argazkian Santi Mendirichaga ikusten dugu, MONDRAGONeko lankidea... baina kontaguzuk zuk nor den Santi...

Santi klubean betidanik egon den ardura-dunetako bat da, beti laguntzeko prest. Txikitatik izan dut ondoan eta hazten ikusi nau zentzu guztietan. Oporretan ere guri eskaintzen digu denbora, esker oneko hitzak baino ez dauzkat. Lagun aparta da.

Eta... ona da Santi mahai tenisean?

Bere kolperik onena errebesa da eta izena dauka: “Revés imperial”. Ez dut gehiago esango.

Zer dakizu kooperatibismoaz?

Taldelan eta lankidetzan estuan oinarritutako proiektu bat dela. —

“Mahai tenisak hemiparesia gaintzen laguntzen dit: koordinazioa, indarra eta abiadura hobetzen dizkit”

Learning In Manufacturing

APRENDIZAJE Y RECUALIFICACIÓN EN EL CONTEXTO DE FABRICACIÓN

El pasado 18 de julio tuvo lugar la jornada *Acelerando la recualificación en Manufacturing* en el que se analizaron tres casos: David Pérez, director industrial de Batz Zamudio, compartió más de 10 años de experiencia en la transformación Lean de la planta de Zamudio. Xabier Iruretagoiena, director industrial de Onnera Group, presentó la transformación Lean que están abordando en la nueva planta de lavandería y los retos que ello supone. Por último, José González, responsable de Learning Office de Operaciones de Cepsa, presentó el enfoque de aprendizaje que utilizan en las áreas de operaciones para implantar modelos Lean y de PRL.

MIKEL ANAKABE [MLAKOOP]
NEREA SÁNCHEZ [MUE - MIK]

Retos de aprendizaje en las áreas de fabricación

Los retos de aprendizaje en las áreas de Manufacturing están marcados por la rápida evolución tecnológica, que genera cambios en los puestos de trabajo y en los sistemas de producción. Hemos realizado un estudio de benchmarking con empresas referentes tales como, Cepsa y Repsol, Bridgestone y Forvia, donde destacan los modelos flexibles híbridos que contribuyen a desarrollar la polivalencia y la recualificación de sus personas.

En otro estudio en el que participaron nueve cooperativas se expuso la necesidad de mejorar en la implantación del puesto de trabajo digital y el uso de los datos. Además, se mostró un gran interés en trabajar la polivalencia y desarrollar habilidades relacionadas con Lean Manufacturing.



Siendo esta la realidad actual, queremos acompañar a las cooperativas en la identificación de fortalezas y áreas de mejora en sus áreas de fabricación. A través de un proceso de diagnóstico rápido, ágil, sencillo y multidisciplinar, propondremos líneas de actuación a aquellas cooperativas que quieran mejorar sus prácticas de desarrollo y recualificación de las personas.

Queremos poner el foco en necesidades de dos tipos: por un lado, las nuevas capacidades para abordar la transformación digital, la flexibilidad y la polivalencia en los procesos de fabricación. Y, por otro lado, desarrollar nuevas formas de aprender que permitan hacer sostenible el aprendizaje a lo largo de la vida.

Con esta iniciativa, perseguimos tres objetivos:

- **Implantar prácticas** de aprendizaje que se integren en el día a día sin salir del entorno laboral a través de metodologías de aprendizaje en el flujo del trabajo inspiradas en el modelo 70/20/10.
- **Responder de manera ágil** a las necesidades de aprendizaje en los puestos de hoy buscando la eficiencia (explotar) y a las necesidades del futuro cercano (explorar y recualificar).
- **Alinear el ecosistema** de aprendizaje de MONDRAGON con dichas necesidades para sacar el máximo partido a los expertos en consultoría, en investigación/transferencia y en formación y aprendizaje tanto de la universidad como de los centros de formación profesional y servicios profesionales.

“Queremos acompañar a las cooperativas en la identificación de fortalezas y áreas de mejora en sus áreas de fabricación”

Aula Lean: aprendiendo de una forma distinta

Si arrancase el artículo preguntando qué es el Lean Manufacturing, el cerebro te haría automáticamente un click indicándote que es “un artículo más de tantos que has leído”, ya que los conceptos y herramientas de Lean Manufacturing son normalmente ya conocidos, o en caso contrario, sencillas y fáciles de entender con una mínima formación.

Por eso mismo no te voy a lanzar esa pregunta, sino que esta otra que no casa muy bien con la anterior: ¿Si son conceptos sencillos, normalmente ya conocidos y simples... ¿por qué no terminan de funcionar en tu empresa? Es decir, es algo sencillo, pero a su vez no conseguimos que funcione... algo no me cuadra...

Uno de los mayores retos del Lean Manufacturing no es el conocimiento, sino el convencimiento. Muchos de los proyectos Lean fracasan en su implantación y no por falta de conocimiento, sino porque no todas las personas están convencidas o alineadas con este cambio cultural.

Y esta es una de las claves, entender que Lean no es un conjunto de herramientas, sino que es un cambio cultural, por lo que no se consigue diciendo, sino que se consigue mostrando, acompañando y convenciendo. Para esto último es para lo que utilizamos el aula Lean, donde simulamos un proceso industrial, tratando que los participantes vivan de primera mano la complejidad actual del mercado y lo que supone el Lean Manufacturing en todo ese proceso.

En una primera simulación los participantes tratan de responder a la demanda del mercado basándose en su intuición o saber hacer, y posteriormente vamos introduciendo conceptos y herramientas Lean para que vayan experimentando sus beneficios. En cada una de las simulaciones medimos los resultados y los vamos comparando.

De esta manera los participantes del aula Lean no escuchan sentados un discurso en el que creen o no, sino que lo experimentan y lo viven de manera activa.

Una vez se han interiorizado estos conceptos [*las personas están alineadas*], es cuando ya empezaremos a pensar en cómo los podemos aplicar cada uno en su puesto de trabajo [*empezamos a caminar*].

ARGIDER ISASTI
MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA



Chin Pang Ling

FAGOR AUTOMATION

Gaur egun Tolosan bizi da eta Fagor Automaten dihardu lanean. Nahiz eta kooperatiban oso denbora gutxi daraman, ezaguna da dagoeneko bere lankideen artean. Gertukoa, saltseroa eta umore berezikoa da Ling. Elkarrizketa euskaraz egiteko asmoarekin elkartu gara Eskoriatzan, Fagor Automaten egoitzan, eta momentu batzuetan Cervantesen hizkuntzara jo behar izan badugu ere, ia-ia lortu dugu. Euskal gizarteaz, bizitzaz orohar, lanaz eta kooperatibismoaz aritu gara.

GORKA ETXABE

“Sindikalista batek esan zidan kooperatibara joateko”

Kuriositatea dut jakiteko nola iritsi zinen kooperatibara.

Lan esperientzia ugari izan ditut, guztiak ere kooperatibatik kanpo. Azken urteetan, esaterako, Ingemetal enpresan izan naiz eta handik Couthera egin nuen jautzia, Hernaniko lantokira. Markaketa industrialean aritu nintzen, autoen piezen trazabilitatearen arloan, metalen arloan, mikro eta laser markaketan. *Sales area manager* karguan ari nintzen eta gustura nengoen bertan, baina Fagor Automateko aukera ikusi nuen eta kooperatibara jautzia egitea erabaki nuen. Hain justu, kooperatiban frogatzeko esan zidan Roberto izeneko lankide batek. Harreman ona genuen, oso argia zen, oso jatorra, eta hark esan zidan kooperatiba batera joateko, aukera izanez gero behintzat. Kuriosoena da, bera sindikatuan sartuta zegoela.

Eta Fagor Automation-era etortzeko aukera sortu zen.

Bai, bada jada urte eta erdi iritsi nintzela. Ikusi nuen Fagor Automation pertsona bila ari zela, nire perfilarekin

bat egiten zuen Fagorrek eskatzen zuenak eta probatzea erabaki nuen. Nik enpresen administrazioa eta kudeaketa informatikoko ingeniari itza ikasi ditut, hizkuntzeekin ere ondo moldatzen naiz; txinera, kantondarra, ingelesa, frantsesa, gaztelania eta euskara hiz egiten ditut, Fagor Automaten perfil desberdin baten bila ari ziren eta *desberdina* omen naiz (barreak).

Gustura zaude?

Bai, Fagor Automaten oso giro ona dago, kultura antzeko enpresa gara eta teknologikoki aurreratuak.

Labur bada ere, kontaidazu zure bizitza, kontatu dai-tekeena behintzat.

Txikiak ginela amak giltzurruneko arazo bat izan zuen eta zaintza bereziak behar zituen, gu AEBn bizi zen anaiarengana bidaltzea erabaki zuen. Nire ama ezkongabea zen, zaintza bereziak behar zituen, eta horrexegatik hartu zuen gu Ameriketara bidaltzeko erabakia. Sendatu zenean gure bila etorri zen eta handik etorri

ginen hona. Nik 12 urte nituenean ama nire aitaordearekin ezkondu zen. Nire aitaordeak jatetxe txinatarraren Donostian, Pekin izenekoa, eta bertan egin nuen lan. Gero ikasketak egin nituen eta hortik aurrera lan-esperientzia ezberdinak izan ditut.

Arlo pertsonalean ere, ez zara aspertzen, ezta? Dene-tik egiten duzu, baina bereziki dantza duzu gustuko.

Granadara joan nintzen emakume errusiar batekin, Lituania ere egon nintzen eta dantza klaseak jaso nituen bertan. Tolosan ballet egiten hasi nintzen, eta aurretik, unibertsitate garaian, dantza garaikidea egiten zuen pertsona bat ezagutu nuen eta mundua ireki zidan. Oraingo lagunak ere dantzaren ingurukoak ditut.

Emakumeek zure bizitzan garrantzi handia izan dute.

Beti egon naiz emakume artean, etxean ama gertu eta ondoren, emakumeek nire bizitzan garrantzi handia izan dute. Orain Clara izeneko bikotea dut eta harekin gosaltzea, kalabaza krema egitea eta Filmin-eko pelikulak ikustea oso gustuko dut.

Horrenbeste ibili ondoren, orain Euskal Herrian. Lutzerako?

Ez. Banoa Txinara, Beijing-era, Fagor Automati-onek bertan duen egoitzara, zuzendariorde gisa. Nomada izan nahi dut, bidaiatu nahi dut, bizitza askea asko gustatzen zait, sinistu sinesgaitzetan, apustuak egin, segurtasun eremutik atera... hori da egin nahi dudana. Eta Automati-onek bidaiatzen jarraitzeko aukera eman dit. Niretzat erronka profesional izugarria da. Txina merkatu klabea da guretzat, 60 pertsona ditugu bertan eta hazten jarraitu nahi dugu. Nagusia Beijing-en dago eta hiru urte egingo ditut bertan berarekin.

Kate motzean

Gustatzen zaizu Euskal Herria?

Izugarri gustatzen zait euskal gizartea eta hemen bizitza ulertzeko modua. Euskal zintotasuna gustatzen zait. Bizitzeko oso eroso da Euskal Herria, baita kanpotarrentzat ere.

Euskal musikaririk bai?

Euskal musika asko gustatzen zait: Izaro, Olatz Salvador, Olaia Inziarte, Pello Reparaz... eta badago abesti bat izugarria, klasiko bilakatu dena: Mikel Laboaren *Txoria txori*, ederra da!

Kirolirik bai?

Txirrindua hartzea izugarri gustatzen zait eta beti nabil alderik alde, bizikletan. Dantza garaikideko taldeko kideekin asko ibiltzen naiz.

Txirrindularitza kultura da Euskal Herrian, eta Gipuzkoan Realak ere badu garrantzia. Bazara realzalea?

Futbola? Kovacevic, Karpin, De Pedro, Nihat, Toshack... Sasoi hortakoa naiz ni, realzalea ikusten duzun moduan, baina orain ez dut taldea jarraitzen.

Gustuko txoko bat, herri bat?

Tolosa oso gustuko dut eta bertako bizitza asko gustatzen zait. Merkatua, alde zaharreko kaleak, taberna...

Zer da euskara zuretzat?

Hizkuntza berezia da. Euskaraz egiten dut, bereziki lagunekin, baina anaiak ere egiten du, nik baino hobeto gainera. Ama, anaia eta ni neu bizi gara Tolosan, Alde Zaharrean.

Alde zaharra eta txikiteoa herri askotan eskutik doaz.

Ez naiz oso zalea. Txikiteoa oso iluna izan daiteke, sozialki gustatzen zait, baina alkoholak min handia egin du euskal gizartean, askok gehiegi edaten dute eta ez da ona.

Eskerrik asko Ling, eta egonaldi on Beijing-en! ■





Miguel de la Fuente, actualmente investigador de LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia, defendió su tesis doctoral internacional el pasado 5 de septiembre en la Facultad de Derecho de la UPV/EHU. La tesis, titulada *Socio-histoire du mouvement coopératif au Pays basque : un nouveau cycle pour l'identité coopérative basque / Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria: Un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca*, ha sido codirigida por Xabier Itçaina (director de investigación del CNRS-Centre Emile Durkheim) y Aitor Bengoetxea (profesor de la UPV/EHU - GEZKI).

Miguel de la Fuente

DOCTOR INTERNACIONAL POR SU TESIS SOBRE EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EUSKAL HERRIA

“Los desafíos actuales requieren que el cooperativismo vasco se adapte sin perder su esencia”

La tesis analiza el movimiento cooperativo en Euskal Herria desde una doble perspectiva. Por un lado, sistematizando los ciclos socio históricos del cooperativismo vasco y, por otro lado, exponiendo las bases de generación y reproducción de la identidad cooperativa, todo ello a partir de una metodología pluridisciplinar y crítica, que da voz a colectivos a menudo excluidos de la opinión pública.

En la tesis, analizas los ciclos sociohistóricos del cooperativismo vasco. ¿Qué aspectos consideras que han sido los más determinantes para la evolución del movimiento cooperativo en Euskal Herria?

La tesis combina sociología e historia para analizar la evolución del cooperativismo en Euskal Herria, destacando cómo las matrices ideológicas han influido en la identidad cooperativa. Se establece una secuencia histórica desde la primera cooperativa creada en Bilbao en 1870 hasta las tendencias actuales, dividiendo el cooperativismo en cuatro ciclos. Estos incluyen el Ciclo de Anteguerra (1870-1945), el Cooperativismo de la Necesidad (1945-1975), el Cooperativismo del Bienestar (1975-2000), y el Nuevo Ciclo Histórico (iniciado en torno a los años 2000). Cada ci-

clo refleja cambios tanto internos como externos al movimiento cooperativo, como las huelgas y la transición política española en los años 70.

¿Qué revelaciones importantes surgieron de los colectivos excluidos sobre el cooperativismo?

La tesis revela que las investigaciones previas sobre el cooperativismo están dominadas por discursos hegemónicos, normalmente masculinizados o realizados por personas con una larga trayectoria en el movimiento. Se ha tratado de permitir a mujeres, jóvenes y migrantes que hablen por sí mismos, y se ha puesto en valor que, tienen una identidad cooperativa diferenciada. Especialmente las mujeres han reivindicado su papel en la historia cooperativa vasca, buscando mayor visibilidad y relevancia en el debate cooperativo.

Tu trabajo de campo incluyó entrevistas en profundidad. ¿Qué patrones o diferencias observaste en las percepciones sobre el coo-

La tesis está disponible en pdf en el portal HAL



“El legado cooperativo se percibe como un patrimonio colectivo que debe ser transmitido a las futuras generaciones”

perativismo entre distintas generaciones o sectores dentro de la sociedad vasca?

En total se realizaron 60 entrevistas a cooperativas pequeñas y grandes, de distintos territorios. Aunque existen diferencias de edad, género y cargo, se observaron similitudes, por ejemplo, en las respuestas de pequeñas cooperativas agrícolas de Iparralde y cooperativas industriales de MONDRAGON en lo que respecta al relevo generacional. En ese sentido, se detecta una crisis de identidad en el cooperativismo vasco actual, especialmente entre las nuevas generaciones, que sienten su pertenencia a las cooperativas de manera diferente a sus antecesores. Esta crisis, que hemos llamado “desafección identitaria”, refleja la falta de un discurso renovado que conecte con la juventud.

¿Qué tiene en especial Euskal Herria para que tenga tantas cooperativas?

El cooperativismo vasco es el resultado de una interrelación ideológica entre diversos agentes, como la Iglesia, el nacionalismo vasco y el socialismo, que buscaban respuestas colectivas a los problemas generados por el capitalismo y la industrialización. El cooperativismo se consolidó como una expresión económica de estas voluntades comunitarias. MONDRAGON destaca por haber creado herramientas de intercooperación, como Caja Laboral, que fortalecieron el cooperativismo en comparación con otros territorios.

¿Cómo crees que MONDRAGON ha influido en estas distintas corrientes?

MONDRAGON ha sido una referencia clave en el cooperativismo vasco y mundial. A través de su experiencia, basada en matrices ideológicas plurales como la Iglesia, el nacionalismo y el socialismo, logró atraer a amplias capas de la sociedad para formar cooperativas

“Aunque MONDRAGON no fue un movimiento aislado, inspiró a cooperativas en Iparralde y otras partes del mundo”



exitosas social y económicamente. Aunque MONDRAGON no fue un movimiento aislado, puesto que inspiró a numerosas cooperativas de Hegoalde, pero también de Iparralde y de otras partes del mundo. Hoy en día, su influencia persiste, aunque las nuevas cooperativas critican algunas prácticas de estas cooperativas de mayor tamaño, en una interesante tensión dialéctica.

En el contexto actual, el cooperativismo enfrenta desafíos éticos significativos. ¿Cuáles consideras que son los más urgentes y cómo puede el cooperativismo vasco adaptarse a ellos sin perder su identidad?

Los desafíos actuales, como la lucha contra el cambio climático y la igualdad, requieren que el cooperativismo vasco se adapte sin perder su esencia. Se han implementado medidas en materia de sostenibilidad y flexibilidad laboral, pero aún queda mucho por hacer. La centralidad del trabajo como valor fundamental ha cambiado y las cooperativas deben adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones, incluyendo el teletrabajo y la flexibilidad, aspectos clave para atraer a la juventud, con las dificultades que ello conlleva.

En cuanto al legado cooperativo y su transmisión, ¿qué medidas consideras clave para asegurar que las futuras generaciones comprendan y mantengan viva la identidad cooperativa en un contexto globalizado y competitivo?

El legado cooperativo se percibe como un patrimonio colectivo que debe ser transmitido a las futuras generaciones. Las cooperativas han implementado diversas iniciativas, como formaciones para el colectivo y proyectos que refuerzan el sentido de pertenencia, como el proyecto Zentzua de Laboral Kutxa. Sin embargo, es esencial reducir la distancia entre socios y no socios, para que el cooperativismo siga cumpliendo con su función social y sea capaz de mantener su sólida identidad. —

Fagor Euskara Sarien lehen edizioa: kooperatiben konpromisoa aitortzen

Fagor Taldeko langileek euskara bultzatzeko egindako lana aitortzeko lehen edizioa izan da. Mondragon Assembly eta Onnera Group saritu dituzte.



Fagor Taldeko Batzar Nagusian, maiatzean, ospatu zen Fagor Euskara Sarien lehen edizioa, bertako langileen euskara sustatzeko konpromisoa aitortzeko. Fagor Taldeko Lehendakari Batzordeak erabaki zuen nortzuk izango ziren sarituak, eta lehenengo edizio honetako protagonista nagusiak Mondragon Assemblyko Finantza departamentua eta Onnera Groupeko Berrikuntza taldea izan dira.

Mondragon Assemblyko Finantza departamentuak euskararen normalizaziorako urrats eredugarria egin du. Arduradun berri baten euskarazko ulermen maila tartekoa izanik, taldeak Ulerrizketa dinamika ezarri zuen, elkarrizketa elebidunak erabiliz, eta jarduna nagusiki euskaraz mantendu dute. Taldeburuaren hizkuntza ezagutza handitzen joan ahala, taldeko ohituretan ere eragin zuzena izan du, eta horrek Ulerrizketa metodologia arrakastatsu bihurtu du.

Onnera Groupeko Berrikuntza taldeak, bestalde, erronka handia gainditu du: talde txiki batean kide berri baten euskararen ezagutza oso txikia izan arren, digitalizaziorako bi aplikazio garrantzitsu (biltegirako eta tailerrerako) euskara hutsean garatzea lortu dute.

Sari hauen helburua da Fagor Taldean euskararen alde egiten den lana eta konpromisoa balioan jartzea. Urte luzeetan zehar, Fagorrek aitortza ugari jaso ditu kanpotik, hala nola 2021eko Abadia Saria eta Bikain Euskararen Kalitate Ziurtagiria. Oraingoan, barruko ekarpena ere aitortu nahi izan dute. —

Xabier Mardaras Onnera Group

Zein da zehazki saritu duten lana edo ekintza?

Digitalizazioaren inguruan egin dugu lan. Onnerak makina mota asko ditu, eta 2019an hasi ginen garapena egiten. Aplikazio oso potentea garatzen ari ginen fabrikazioak antolatzeke eta makina bakoitzaren ezaugarriak kudeatzeko, eta erabaki genuen hasieratik euskaraz egitea, HMI eta interfazea euskaraz jartzea. Lineako langileek erraz ulertu eta erabili ahal izateko diseinatu genuen, eta horrek arrakasta handia izan du. Logistikako aplikazio bat ere garatu genuen Goiaingo biltegian, mugikorrean erabiltzeko. Materialen eskariak eta entregak modu azkar eta errazean egiteko aukera ematen du, eta guztia euskara hutsean dago. Euskaraz ez dakiten langileek ere erabiltzen dute, eta oso pozik daude.

Nola hartu duzue saria?

Egindako lana aitortua izateak indarra ematen digu. Hasieratik erabaki genuen euskaraz egitea, aukera paregabea ikusi genuen, eta gure zuzendariak ere oso ondo hartu zuen erabakia. Xabi Ormaetxea Euskara Batzordean zegoen, eta berak ere bultzada handia eman zion proiektuari hastapenetan.

Oscar Macias Mondragon Assembly

Zein da zehazki saritu duten lana edo ekintza?

Gure departamentuan zazpi pertsona gara, eta denok euskaldunak gara. Zuzendari aldaketa izan genuenean, arduradun berriak euskara ulertzen zuen, baina ez zuen ohiturarik egunero erabiltzeko. Horregatik, dinamika bat ezarri genuen, gaztelaniara aldatzea ekiditeko. Zuzendariak oso ondo hartu zuen, berarentzako aukera moduan, eta metodologiak zehaztu genituen, noiz euskaraz eta noiz ez: Ulerrizketa metodologia. Zuzendariarekin hilabetero mintzapraktikak egiten hasi ginen, eta oso gustura dago.

Sariak motibazioa eman dizue?

Egunetik egunera gehiago erabiltzen dugu euskara. Arrakasta ikusita, beste departamentuetan ere hasi dira metodologia erabiltzen.

Peio M. Aierbe

Coordinador de SOS Arrazakeria



INMIGRACIÓN, ¿PROBLEMA? OPORTUNIDAD

Las encuestas nos señalan que la inmigración representa uno de los principales problemas de la política, y, a renglón seguido, que los que más le afectan a cada cual son vivienda, economía y sanidad. O sea, que el ruido mediático hace de la inmigración un gran problema cuando, en lo que hace a cada uno, los problemas reales son otros.

Es esta la clave del problema. La clase política, impulsada por los partidos de derecha y de extrema derecha, sitúan la causa de los problemas diarios que tiene la ciudadanía en las personas migrantes y refugiadas. Nada más lejos de la realidad.

Aunque, mediáticamente, la llegada de personas en embarcaciones por la frontera sur son un mensaje muy potente por lo dramático que resultan, la gran mayoría de personas migrantes llegan por medios convencionales, con visado de turista. Es luego, a consecuencia de la Ley de Extranjería, cuando pasan a estar en situación irregular.

Además, nuestra sociedad necesita de estas personas. A finales de septiembre, el foro Zedarriak,

promovido por referentes de las empresas de Euskadi, defendía la inmigración como fuente de talento para cubrir una escasez inminente de personal e impulsar así el crecimiento en Euskadi.

¿Cómo salir de esta esquizofrenia?

Reivindicando, por un lado, que el gobierno español apruebe la regularización de las personas migrantes que ya están entre nosotros, como pide la Iniciativa Legislativa Popular que en este momento se encuentra a debate en el Congreso de los Diputados. Por otro, que se faciliten vías regulares de acceso para que la gente no tenga que jugarse la vida usando métodos pe-

ligosos o teniendo que enfrentar la represión policial y militar que oponen los Estados de la UE.

Y, bajando a lo que podemos hacer cada cual, en nuestro ámbito cercano tratando de conocer a estas personas que están incorporándose a nuestros barrios y ciudades, como en años no tan lejanos lo hicieron contingentes no menos numerosos de personas que venían de otras regiones del Estado español para trabajar en la industria vasca que necesitaba esa mano de obra.

Conocer, esa es una de las claves para combatir los estereotipos que todos tenemos, así como los mensajes falsos propugnados por las fuerzas de derechas.

En SOS Racismo tenemos múltiples iniciativas para poder realizar ese conocimiento y forjarse cada cual su propia opinión.

Una de ellas es Bizilagunak. Consiste en compartir una comida, en un día determinado. Este año será el 24 de noviembre, entre una familia autóctona y una inmigrante, en el domicilio de una de ellas. Te invitamos a participar. Encontrarás la información en www.sosracismogipuzkoa.org. —

“El foro Zedarriak defendía la inmigración como fuente de talento para cubrir una escasez inminente de personal e impulsar así el crecimiento en Euskadi”

Uztailean 40 urte bete ziren Kortaturen lehen kontzertutik, eta ordutik ez da gelditu Fermin Muguruza (Irun, 1963): musika, zinema, komikia... Bere ibilbideari errebaso egiteko, abenduan kontzertu berezi bat egingo zuela iragarri zuen, baina jasotako maitasun uholdeak bira oso bat antolatzerara behartu du. Horregatik, bihotza beteta itzuliko da oholtzara, bere habitat naturalera, oraingoa benetako azken guda dantza izango den edo ez jakin gabe.

AMAIA BALENTZIAGA

Argazkilaria: Ikor Kotx.

Fermin Muguruza MUSIKAGILEA

“Publikoari itzuli egin behar diot eskaini didan maitasun guztia”

Negu gorria ez, negu beroa eta oparoa da datorkizuna. Nola zaude bira handi honen atarian?

Alde batetik, oso motibatuta nago, eta bestetik, oso eskertuta. 11 urte dira nazioarteko birarik egiten ez dudala, nire bandarekin kontzertu handirik ematen ez dudala, eta ikaragarria izan da niretzako, hainbeste denbora igaro ostean jaso dudan maitasuna, kontzertuen iragarpenek izan duten harrera; hasieran, kontzertu bakarra egitea baitzen nire asmoa.

Bira inprobisatua izan da, beraz.

Nire plana zen abenduan kontzertu handi bat antolatzeara, bakararra, nire 40 urteko ibilbide eta ondare osoari errebaso egiteko eta, bide batez, Iñigo anaiari ome-

naldi berezi bat eskaintzeko. Izan ere, aurten bost urte bete dira zendu zela, eta abenduan, 17an hain zuzen, 60 urte beteko lituzke. Baina gero, etorri den uholde guztia ikusita, behartuta sentitu naiz zerbait antolatzerara. Europa osotik erosi dituzte Bilboko kontzertuetarako sarrerak, eta uste dut publikoari itzuli egin behar dion eskaini didan maitasun hori guztia.

Behartuta orduan, baina, era berean, esan daiteke zure 40 urteko ibilbideko bira bereziarena izango dela, ala?

Bira guztiak dira oso bereziak, baina, egia esan, oraingoa desberdina izango da. Alde batetik, ez neukan pentsatuta bira egitea, eta azken bi hilabeteetan antolatu dut dena, horrek dakarren guztiarekin. Gainera, beti egin dudan moduan antolatu nahi izan dut, autogestioaren bidez, promotore handirik gabe eta aspaldi-

“Autogestioaren bidez egiten dut lan, eta, beraz, niretzako funtsezkoa da kooperatibismoa gizartea aldatzeko”

tik neuzkan kontaktuekin. Hori bai, oraingoan ez ditut kontzertu guztiak denbora gutxian kontzentratuko, nirekin aritzen ziren zenbait kidek orain lan egiten dutelako aste barruan; hori dela eta, asteburuetan egingo ditugu kontzertuak, modu pausatuagoan.

Bestetik, ez ditut ondoan izango izango anaia; Amaia Apaolaza, 25 urtez nire managerra izan zena; diseinatzailea... Badaude maite nituen zenbait pertsona, zenbait sostengu, garrantzitsuak zirenak eta jada ez daude-nak. Orduan, desberdina izango da, baina berezia ere bai, noski. Oso presente egongo dira denak.

Batez ere musika ibilbideagatik zara ezaguna, baina azken urteetan beste diziplina askotan ere aritu zara buru-belarri. Hor daude Black is Beltza, Bidasoa 2018-2023... Zer eraman zintuen bide berriak arakatzera?

Nik beti kontatu izan ditut istorioak, musikaren zein zinemaren bitartez, errealitateak bultzatu nauelako horretara. Adibidez, Bidasoa ibaian gorpuak agertzen hasi zirenean, segituan pentsatu nuen: “Kontatu egin behar dut historia hori”. Ikusten nuen, batetik, jende askok ez zekiela zer ari zen gertatzen eta, bestetik, deuseztatu egin behar zela zabaltzen ari zen mezua, ibaiak hiltzen duen mezua; politika migratorioek hiltzen dute, ez ibaiak.

Proiektu horietatik guztietatik zein esango zenuke dela bereziena edo kutunena?

Al Jazeerarentzat egin nuen lana. Ez da kutunena, baina bai bereziena. 11 dokumental egin nituen bi urtetan, non zonalde horietan guztietan gerra presente zegoen, eta arrisku handiko lana izan zen. Hala ere, berezia izan zen zeharo maitemindu nintzelako mundu arabiarraz; izugarriak izan zire bi urte horiek, Marokon, Tunisian, Libanon, Sirian, Sudanen, Egipton... Orduan, etengabe kolpatzen eta sufriarazten nau zonalde horietan gertatzen denak.

Munduan zehar ibili zarenean izan duzu loturarik kooperatibekin?

Munduko hainbat txokotako kooperatibetako langileekin izan dut harremana, toki askotan berreskuratu dituztelako fabrikak edo sortu dituztelako liburutegiak eta argitaletxeak. Lehen esan moduan, autogestioaren bidez egiten dut lan, eta, beraz, niretzako funtsezkoa da kooperatibismoa gizartea aldatzeko, eredu alternatiboak antolatzeko.

MONDRAGON Korporazioari dagokionez, ez dut izan loturarik, baina bai anekdota bat: orain gutxi Uruguain izan naiz Filtroko sarraskiaren urteurrenaren harira, eta Pepe Mujicarekin biltzeko aukera izan dut. Bada, MONDRAGONen kooperatiben inguruan galdetu zidan, ea zer moduz zihoazen, eta esan zidan hura zela mundu osoan mugimendu kooperatibistaren inguruan zegoen meriturik handiena. Azaldu zidanagatik, oso interesatuta egon da beti Euskal Herriko mugimendu kooperatiboarekin.

40 urte hauek hainbat toki ezagutu eta beste hainbeste proiektutan lan egiteko aukera eman dizute, baina erakutsi? Zer erakutsi dizute?

Gauza asko, baina irakaspen bat hautatu beharko banu, kultur aniztasunarekiko errespetua esango nuke dela irakaspenik handiena. Niretzako munduko gauzarik ederrena da ezagutzen ez dudan toki batera iritsi eta bertako kulturaren murgiltzea, eta urteen poderioz ikasi dut hori baloratzen eta maitatzen.

Datozen urteei begira, zer duzu aurreikusita?

Datorren urtean, apirilean, 62 urte beteko ditut, eta sekulako errespetua ematen dit, eszenatokian dena eman behar delako bi orduz. Printzipioz, datorren urteko urrira arte egongo naiz lanean; gero, hilabete batzuk beharko ditut atsedean hartzeko; eta 2026an batek daki zer gertatuko den. —

Argazkilaria: Gertrud Vogler.



MAGALA ESPAZIOA

Haur jaioberrien guraso eta senideak egoteko gunea, haurdunek eta irakaskuntzako profesionalak esperientziak partekatzeko lekua, hitzaldiak, tailerrak eta saioak antolatzeko eremua. Horiexek guztiak izango dira Arizmendi Ikastolak azaroan Uribarrin irekiko duen espazioaren ezaugarri nagusiak. Magala espazioak elkargune izan nahi du, esperientziak partekatzeko eta elkarrekin, komunitatean, haur hezkuntzan, jaioberrien zaintzan eta haurdunen inguruan egon daitezkeen zalantza eta ezagutzak konpartitzeko gune erosoak.

GORKA ETXABE



Arizmendi Ikastolako Uribarri guneko zuzendari Amaia Arrieta eta Arizmendi Ikastolako zuzendari Mireia Muruamendiaraz zain ditugu Uribarriko instalazio dotoreetan. Gunea erabat zaharberritu dute, oso txukun dago: Ikasgela irekiak, ondo atonduak, espazio erosoak, haur hezkuntzarako aproposak diren baliabideak, auzoari begira dago Uribarri gunea. Bertan estreinatuko da azaroan Magala espazioa, akonpainamendu zerbitzu berria. Arizmendi Ikastolak, herritar orori, ez soilik Arizmendi Ikastolako kolektiboari irekiko dizkio ateak. Edonork izango du aukera bertaratzeke, libre. Horren guztiaren inguruan hitz egin dugu Amaia eta Mireiarekin.

“ESPAZIO PEDAGOGIKO BERRIA HERRITARREI IREKIA”

Haur hezkuntzan eta bereziki lehenengo zikloan egoera asko aldatu da azken urteetan. “Faktore ezberdinek eragin dituzte aldaketak. Batetik pandemiak, krisi ekonomiko ezberdinek, aitatasun baimenen araudian egon diren aldaketek, jaiotza-tasaren jaitsierak... Horren aurrean behar berriak sortu dira eta errealtate berri honi erantzuna eman nahian sortu da Magala espazioa. “Haur hezkuntzan eta haur psikologian

exigentzia handitu da, eta guk profesional eta arituak ditugu arlo horretan. Gainera familiek ere gero eta ezagutza handiagoa dute, eta eskaera horiei guztiei erantzuteko sortu dugu Magala espazioa. Haurren loa, haurdunen elikadura, jaioberrien beharrak... Espazio berrian gai horiek guztiak, elkarrekin, profesionalen eskutik landuko ditugu”, dio Amaia Arrietak.

Arizmendi Ikastolan eginiko barne prozesu baten ondorioa da Magala espazioa. Ikastolako profesionalak behar ezberdinak identifikatu zituzten, fami-

liliei ere informazioa eskatu zitzaion eta beharrak identifikatu zituzten. Akonpainamendu zerbitzua gorpuzten hasi zen eta azarotik aurrera errealtate bilakatu da. Ezaugarri oso bereziekin gainera, “gizarteari, debagoiendarrei irekia egongo da. Espazio fisikoa Uribarriko ikastolako irteera gunetik hurbil egongo da, Arizmendikoak ez direnak ere beldurrik gabe sar daitezen eta eroso sentitu daitezen”, gaineratu dute Mireiak eta Amaiak.

Magala espazioa, egonleku eta ikasleku

“Modu librean, espazio goxo bat eskaintzea da gure nahia. Jaioberrien eta haurdunen inguruan sor daitezkeen zalantzak partekatzeko, eta gure profesionalen bitartez, erantzuten saiatzeko. Konfiantzaren pedagogiaren begiradatik dator proposamen berria”, hala dio Amaia Arrietak, guneko arduradunak eta espazio berriari asteartero bi orduz, zerbitzua eskainiko duenak.

Goizeko 9:30etik 12:30era eta arratsaldean hilean behin

Espazioak erabilera arautegirik eta ordutegi zehatzik ez du oraindik, baina 0-2 urte bitarteko haurrentzat eta haien senideentzat, guraso zein aitona-amonentzat izango da. Egunero-egunero, goizetan irekiko ditu ateak, 9:30etik 12:30era, eta hilean behin arratsaldeetan saiotxo bat antolatuko da. “Haurdun, jaioberri edo urtebeteko haurra duten edozein familiarri egin nahi diogu eskaintza. Aitatasun eta amatasun baimenarekin dauden pertsonak izango dira erabiltzaile nagusi gure ustetan. Goizeko ordutegia haiei begira jarri dugu. Eta aitona-amonak ere etorriko dira, seguru gaude, kafetegira joan baino hona etortzeko aukera baliatuko dutenak egongo direla.. Magala espazioa ez da txiki-txoko bat, espazio pedagogiko bat baizik”.

Formazioak prestatu dituzte eta laster emango dute horren guztiaren berri. “Dozena bat, hamabost bat formazio baditugu, ikasturtea egiteko soberan”. Hain justu, masaje saioak, esperimentazio saioak, ipuin kontaketa bat, txotxongiloak egiteko tailer praktikoak, askotariko ekintzak antolatzen ari dira.

“Hain justu, masaje saioak, esperimentazio saioak, ipuin kontaketa bat, txotxongiloak egiteko tailer praktikoak, askotariko ekintzak antolatzen ari dira”

Komunikazioa urrian, barnera zein kanpora begira

“Urrian abiaraziko dute Magala espazioa eza-gutzera emateko komunikazioa kanpaina (TU Lankiden aurreneko publikazioa). Aurrez, irailan zehar, Ikastolako komunitatearekin egin da lanketa komunikatiboa eta datozen asteetan debagoiendarrei zabalduko zaie mezua. Gure guneetako panel, pantaila eta gainerrako plataformetan hedatuko dugu komunikatua, eta ondoren hedabideetan ere argitaratuko da Magala espazioaren gaineko informazioa”. Amaia Arrieta eta Mireia Muruamendiaraz, Arizmendiko profesionalen kolektiboarekin batera prestatu dira, eta zain, “ea arrakastarekin ekiten diogun Magala espazioaren ibilbideari”. —



Amaia Arrieta.

TRANSFORMANDO LA MEDICINA ASISTENCIAL

Tradicionalmente, la asistencia sanitaria de las personas que padecen algún tipo de dolencia se realiza por parte del personal médico y de enfermería de forma presencial, o bien el paciente se desplaza a un centro sanitario, o en aquellos casos en que el estado de salud de la persona enferma no le permite desplazarse, es el personal sanitario el que acude físicamente al domicilio del paciente. Pues bien, esta forma tradicional de asistencia sanitaria, poco a poco se va transformando.

M^a CRISTINA IURETAGOYENA

DIRECTORA DEL SERVICIO MÉDICO DE OSARTEN, KOOP. E.



Empresas pioneras en el ámbito de la salud, llevan ya tiempo utilizando las nuevas tecnologías para hacer el seguimiento de sus pacientes, pero quizá la situación de crisis sanitaria vivida recientemente por la pandemia y ante las limitaciones que teníamos el personal sanitario para poder atender de forma presencial por el colapso en las consultas sanitarias, derivó en que se priorizara la teleconsulta y se convirtiera en una herramienta muy útil para este tipo de situaciones, permitiendo esa interacción clínica personal sanitario-paciente y resolviendo de forma eficaz muchas situaciones de salud de nuestros pacientes.

Promover la salud de las personas trabajadoras

Osarten, cuya misión es orientar la prevención de riesgos laborales de las empresas mancomunadas y promover la salud de las personas trabajadoras, pretende acercar los recursos de salud a todas las personas trabajadoras de una forma eficiente y eficaz. Hasta ahora, nuestro personal sanitario asistía de forma presencial a las empresas para atender las necesidades de salud de las personas trabajadoras: consulta médica, asesoramiento en salud, gestión de la incapacidad laboral transitoria y seguimiento de pacientes en situación de baja o seguimiento periódico de pacientes con alguna patología.

Todo ello nos ha llevado a reflexionar que, además de continuar con la presencia de nuestro personal sanitario en las empresas, debíamos apostar por una solución tecnológica que nos permita llegar de forma complementaria a más personas que lo necesiten.

Telemedicina significa medicina a distancia (diagnóstico, tratamiento, etc.) utilizando recursos tecnológicos que optimizan la atención, ahorrando tiempo y costes, y aumentando la accesibilidad. La solución que propone Osarten consiste en el uso de videollamadas

para llevar a cabo consultas médicas en remoto en lugar de hacerlo en una instalación sanitaria o en la enfermería de las empresas. La atención se realizará siempre por parte de profesionales sanitarios pertenecientes a nuestra cooperativa.

El objetivo es ofrecer un servicio seguro, rápido, cómodo y eficiente en la asistencia sanitaria de las personas trabajadoras, facilitándoles el acceso en cualquier momento que lo necesiten sin necesidad de desplazamientos, y llegando de esta manera también a aquella población trabajadora a la que, por su ubicación, no es posible prestar la asistencia de forma presencial. No obstante, no hay que olvidar, que no todas las consultas sanitarias se pueden resolver de forma remota.

Por tanto, la teleconsulta nos aporta dos beneficios importantes, el fácil acceso y la calidad de servicio. El servicio de video consulta que propone Osarten es personalizado, seguro y confidencial. La paciente podrá acceder directamente a la videoconsulta a través de un enlace que recibirá vía e-mail o SMS. Nuestro chat permitirá compartir y recibir informes médicos, imágenes, pruebas complementarias de forma instantánea o asincrónica y hacer seguimiento de la evolución tanto por patología aguda como crónica. Asimismo, permite emitir Receta Electrónica homologada por la Organización Médica Colegial de España.

Este servicio nos va a permitir unificar las agendas de consultas presenciales y online en la misma plataforma y los/las pacientes podrán acceder directamente al calendario y reservar sus citas desde cualquier dispositivo sabiendo la disponibilidad del personal sanitario en tiempo real. La teleconsulta posibilitará resolver problemas que no precisan de atención presencial, reducir tiempos de espera y los desplazamientos, teniendo claro que es un servicio complementario a la asistencia médica presencial, pero en ningún caso deberá sustituirla. —



MUCHOS HOTELES EN EL MUNDO LLEVAN LA MARCA MONDRAGON

Recientemente se ha celebrado la primera edición del Summit Madrid, organizado por MONDRAGON Hospitality. El objetivo del evento, además de ser un punto de encuentro entre clientes y las empresas que conforman el clúster del sector de la hospitalidad en Corporación MONDRAGON, es generar negocio para las empresas participantes y ser un foro de opinión referente en el Estado en los ámbitos hotelero, residencial y socio-sanitario.

“ El objetivo del Clúster MONDRAGON Hospitality es que MONDRAGON Corporación, en 2026, sea conocido como uno de los principales grupos industriales del sector de la hospitalidad”. Lo dice Ramón Gómez Ugalde, presidente de MONDRAGON Hospitality y director corporativo de Onnera Group tras finalizar la primera edición del Summit Madrid.

Un evento que ha congregado en la capital del Estado ha todas las cooperativas que componen MONDRAGON Hospitality, al propio presidente de la Corporación, Pello Rodríguez, y a multitud de “actores de primer nivel del sector, tanto fondos de inversión, gestores residenciales y grandes cadenas hoteleras”.

MONDRAGON Hospitality había organizado previamente jornadas en Donostia, Mallorca y también en Madrid, pero este ha sido el primer foro de estas características. “Ha sido algo más que un encuentro entre clientes y MONDRAGON. Además de ser un espacio donde se genere negocio, queremos que sea un foro de opinión relacionado con la hospitalidad, con las tendencias del sector, tanto turística como residencial. Un *think tank* o laboratorio de ideas en el ámbito de la hospitalidad”.

Ejercicio de intercooperación

Pero además ha sido un ejercicio de intercooperación “donde todos los representantes de la Corporación nos hemos entendido a la perfección y hemos podido realizar mucha labor comercial, con presentaciones, reuniones con clientes, demostrando a las principales empresas del sector que somos un gran grupo y que pueden confiar en nosotros. Todos vendemos MONDRAGON y el cliente así lo percibe”.

La valoración de este gran evento, por lo tanto, no puede ser más positiva. “Ha sido un éxito y a futuro seguiremos organizando este tipo de eventos”. De momento, el futuro más cercano para MONDRAGON Hospitality pasa por la participación del clúster en las principales ferias del sector que están programadas para los siguientes meses. “Acudiremos como MONDRAGON Hospitality a muchas de ellas, con stand propio del clúster”. —

Lana oinarri, Kooperatiba erreminta, Gizartean positiboki eragitea helburu

Herritarrek sortutako esperientziak dira kooperatibak, gaur dimentsio handiko proiektu sozio-enpresarialak, gure bizitza kalitatearen eragileetako batzuk eta aberastasunaren banaketa orekatuaren sustatzaile. Kooperatibek badute, beste erakunde batzuek ez dutena: gizartean eragin nahi dute, era positiboan, eta laguntza-kanal ezberdinak bideratu dituzte azken urteotan, ahalik eta eragin handiena izateko. Hiru bide, hiru eredu, hiru kooperatibaren adibideak jaso ditugu: Danobatgroup, Fagor Taldea eta Orkli. **GORKA ETXABE**

DANOBTGROUP Elkarrekin Eragin

Danobatgroup-eko Errektore Kontseiluko presidente Andres Mazkieranen eta idazkari Erika Lehr-en esanetan, **Elkarrekin Eragin** programaren bitartez Danobatgroup-ek bi helburu nagusiri erantzuten dio. “Bate-tik, gure kolektiboaren parte-hartzea eta inplikazioa bideratu dugu eta gure bazkideak protagonista bilakatu ditugu herrigintza eta gizartegintza programa honetan. Bestetik inpaktua biderkatu dugu eta laguntzen ditugun proiektuen dimentsioa handiago da orain”.

Kooperatiba taldeko gainerako laguntzak ez bezala, Elkarrekin Eragin programan erakundeko pertsonak proposatu eta aukeratu dituzte proiektuak. Langileak dira proiektuen hautagaitzak aurkezten dituztenak, eta beraiek dira aurkezten diren proiektuen artean bozkatzeko dutenak. “Elkarrekin Eragin egitasmoa abiatu aurretik, dirua banatzen genuen baina ez zeukan inpaktu handirik. Oraingoa, berriz, gizarte eraldaketa sustatzeko palanka ezin hobea da”.

Dagoeneko hiru edizio bete ditu Elkarrekin Eragin egitasmoak. Hiru urtero egiten du deialdia Danobatgroup-ek eta aurreneko edizioa 2018-2020 sasoirako egin zen. Aurreneko hiru erakunde onuradunak honako hauek izan ziren: AECC Minbiziaren kontrako Espainiako elkarte (prostata minbiziaren prebentzio azkarrak ikertzeko programarekin), WOP (Walkonproject) gaitz neurogeneratiboaren arloan ikerketa sustatzen duen erakundea eta Bizipoza elkarte. Bigarren edizioan Gipuzkoako Autismo Elkarteak (Gautena), WOP eta Bizipoza elkarten beste proiektu batzuk jaso zituzten diru-laguntzak. Aurten, berriz, hirugarren edizioaren deialdia egin du Danobatgroup-ek, “Aurten bozketan bi itzuli egin behar izan ditugu, proiektu asko aurkeztu baitira”.



Erika Lehr eta Andres Mazkieran.

Guztira 600 mila euro banatuko ditu Danobatgroup-ek eta datozen hiru urteetan euren proiektuak garatzeko onuradunak AECC Minbiziaren kontrako Espainiako elkarte, Gautena eta Elhuyar izango dira.

“Guztira 600 mila euro banatuko ditu Danobatgroup-ek eta datozen hiru urteetan euren proiektuak garatzeko onuradunak Minbiziaren kontrako elkarte, Gautena eta Elhuyar izango dira”



Bazkideen parte-hartzea

Elkarrekin Eragin proiektu korala da, gizarte hobeia sustatzeko eta ongizatea bideratzeko egitasmo dotorea, eta kooperatibako bazkideek garrantzi handia dute prozesuan. Mazkiaran eta Lehr-en esanetan, bazkideek prozesuan parte hartzea oso inportantea da, eta gero eta inplikazio handiagoa lortzen ari dira. “Parte hartzea badago, baina beti iruditzen zaigu gutxi. Ia 500 bazkidek parte hartu zuten bozketan, kolektiboaren ia %50ak”, adierazi digute. Etorkizunean baina, parte-hartzea areagotu eta handitu nahi dute.

FAGOR TALDEA

Fagor Herrigintza

Aritz Otxandiano hartu gaitu Fagor Taldeak Arrasaten, San Andres auzoan duen egoitza nagusian. Fagor Taldeko Iraunkortasun arduraduna da Otxandiano.

Noiz eta zergatik sortu zen Fagor Herrigintza?

Duela hiru urte sortu genuen Fagor Herrigintza, 2022an, gizartearen eta komunitatearen aldeko lanean urrats berri bat egin guran. Finean, Fagorrek sortzetik dihardu gertuko zein lurralde zabalagoko gizarte erronketan inplikaturik, eta, horretarako, unean unera egokituriko bitartekoak sortu eta eskaintzen ditugu. Horietako bat da Fagor Herrigintza. Oro har, Euskal Herri hobe bat eraikitzeke lanean ari diren gizarte proiektuak laguntzen ditugu haren bidez, zenbait ekinbideri hauspoa emanez, eta, nola ez, gizarte eragileen lana eta ekarpena aitortuz.

Zenbat proiektu jasotzen dituzue konbokatoria bakoitzean?

Hiru urte ditu Fagor Herrigintzak. Orain arte, 20 proiektu inguru aztertu ditugu urtean, ostean, aurrez zehazturiko eta argitaraturiko oinarrien arabera balorazioa egiteko. Puntu gehien lortzen dituzten proiektuak pasa ohi dira bozka fasera. Askotariko proiektuak izaten dira, eskala desberdinetakoak (Euskal Herriko eragileez ari gara, beti ere). Aniztasun hori, adibidez, orain arte Fagor Herrigintzaren laguntza izan duten eragileen zerrendan berresten da (urtean, hiru eragile laguntzen dira): Bizipozaren, Itsas Salbamendu Humanitarioaren eta Zaporeak-en proiektuak lagundu genituen 2022ean; eta, Biolurren, Gipuzkoako Kirol Egokituaren Federa- zioaren eta Iñurriren proiektuak, 2023an.

Nola aukeratzten dituzue proiektuak?

Garapen Iraunkorreko Helburuak erdigunean, aurrez zehazturiko oinarrien arabera balorazioa egiten dugu lehenengo. Fagorreko Gizarte Eraldaketa Batzordeak du horren ardura. Eta prozesuak eta erabakiak Lehendakarien Batzordearen onespina jasotzen du ostean. Puntu gehien lortzen dituzten bederatzi proiektuak (60.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru proiektu; 40.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru; eta 20.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru) pasatzen dira bozka fasera.

Fagorreko kooperatibetako kideek erabakitzen dute zein hiru proiektuk jasoko duten Fagor Herrigintza bidezko laguntza, bozka bidez (bozka faserako, bideo labur bat sortu beharra dute eragileek, Fagorreko kideei euren proiektua azalduz). Bozka gehien jasotzen dituzten gizarte proiektuak laguntzen dira.

“Orain arte, 20 proiektu inguru aztertu ditugu urtean, ostean, aurrez zehazturiko eta argitaraturiko oinarrien arabera balorazioa egiteko”



Aritz Otxandiano



Zenbat bazkidek hartzen dute parte bozka fasean?

Asko dira modu batera edo bestera prozesuan parte hartzen duten bazkideak. Bozka fasean, bazkide ororen esku da erabakia. Oro har, Fagorreko 300 kide inguruk eman ohi dute euren bozka.

Zenbat diru banatzen duzue?

Guztira, urtero, 120.000 euroko laguntza ematen da Fagor Herrigintza lankidetzaren programaren bidez. Hiru laguntzatan banatzen da kopuru hori: 60.000 euro, 40.000 euro eta 20.000 euro.

ORKLI Orklidea

Orklidea ekimenaren baitan 50.000€ banatuko ditu Orkli kooperatibak Euskal Herriko proiektu desberdinak babesteko. Alazne Gorrotxategi Gizarte Kontseiluko ordezkaria da.

Noiz eta zergatik sortu zen Orklidea?

Orklidea izango zenaren lehen pausoak duela pare bat urte eman genituen. Gizarte Kontseiluan geunden batzuren arteko gogoetaren ondorio izan zen, izan ere, gaur egun Orklin geneukan IPDK sistema langileengandik oso urrun zegoela sumatzen genuen. Gauzak modu hurbi-lago batera egiteko helburuz sortu zen Orklidea.

Zenbat proiektu jasotzen dituzue konbokatoria bakoitzean?

Aurtengoa gure lehen deialdia izan da eta egia esan harrituta gaude jaso dugun proiektu kopuruarekin. 34 elkarte jarri dira gurekin harremanetan.

Nola aukeratu dituzue proiektuak? Zeintzuk dira aukeraketa irizpideak?

Lehen fasean proiektuak modu objetiboan aukeratu ahal izateko, aurrez, Orklirentzat garrantzitsuak diren 11 lan-ildo markatu genituen: euskara, pertsonen arteko aukera berdintasuna, balioetan hezteak... Horietako bakoitzean, zehaztasun gehiago aurkitzeko asmoz, proiektuak baloratzeko erabili ditugun azpi-akzioak definitu genituen eta bakoitzari zegokion pisua emateko, faktore zuzentzaile batzuk definitu genituen. Hemendik sortu zen balorazio sistema ari gara erabiltzen Orkliko Gizarte Eraldatzaile Batzordeko kideak kategoriatan bakoitzean izango ditugun 3 proiektuak aukeratzeko. Behin kategoriatan bakoitzeko hiru finalistak definitu ondoren, Orkli mailan aurkeztuko ditugu proiektuak, jendeak lehen eskutik ezagutu ditzan. Honen ondo-

ren etorriko da Orkliko langile guztien artean eginiko bozketa eta bertatik aterako dira kategoriatan bakoitzeko irabazleak. —



“Aurtengoa gure lehen deialdia izan da eta egia esan harrituta gaude jaso dugun proiektu kopuruarekin. 34 elkarte jarri dira gurekin harremanetan”

Mirene Mendiburu LKS NEXT, MARKETIN ARDURADUNA

“Orri zuri bat bezalakoa da nire lana; dena dago egiteko”

2019ra arte, Espainiako Abokatzaren Estatutu Orokorrak debekatu egiten zuen abokatuen bulegoen publizitatea egitea. Ondorioz, orain hasi da sektorea komunikazio eta marketinarekiko kontzientzia hartzen, eta horregatik dio Mirene Mendiburuk dena dagoela egiteko: “Gaur, buletina; bihar, ekitaldi bat; eta etzi bi jardunaldi antolatzen baditugu? Goazen probatzera!”.

AMAIA BALENTZIAGA



A bokatutza edo komunikazioa?
Komunikazioa.

Lanerako tresna bat

Guretzako oso garrantzitsua da LinkedIn.

Erronka profesional bat

LKS Next Legal ahalik eta gehien indartzea komunikazio eta marketin arlotik; eskura dudan tresnarekin, nire dena ematea LKS Next Legal sustatzeko.

Eta pertsonal bat?

Sintonian sentituko naizen bizitza aurkitu eta zoriontsu izatea.

Instagram edo TikTok?

Instagram.

Influencer bat

Gigi Vives.

Podcast bat

Bakarra aukeratu behar dut? *Call Her Daddy* orduan.

Abesti bat

Izaroren *Grace*.

Liburu bat

Oraintxe bertan Galit Atlas psikoanalistaren *Emotional Inheritance* ari naiz irakurtzen, oso interesgarria. Azaltzen du nola jasotzen ditugun guk, inkontzienteki, gure aiton-amon eta gurasoen traumak, aurrez hitzez adierazi ez direnak.

Eguneko momentua

Egunerokoan, hamaiketako kafea lankideekin.

Afizio bat

Bidaiatzea.

Bidaia bat

Kuba, Kuba izan da hoberena. Lagun bat bizi da bertan, eta Aste Santuan hango benetako bizitza eta testuingurua ezagutu genuen; magikoa izan zen.

Ohitura on bat

Bizitza lasai eta filosofiarekin hartzea.

Zuretzat paradisua

Lasaitasuna.

Amets bat

Zoriontsu izan eta zoriontsu egin. —

Zuzenbideko eta Komunikazioko Gradu Bikoitza egin zuen Mirene Mendiburu astigartarrak. 2021ean, LKS Next Legalen hasi zen abokatu gisa lanean, baina, martxoaz geroztik, kooperatibaren marketin eta komunikazioaz arduratzen da %100ean, marketin juridikoak indarra hartu baitu merkatuan

Mundukideren Mozambique Programa

20 urte pasa daramatza Mundukidek Mozambique iparraldeko nekazari familiekin elkarlanean, pobrezia latza oso orokortuta dagoen testuinguru batean. Familien %80 nekazaritzatik bizi da, lan guztia eskuz egiten dute, eta urtean 300 euro inguru baino ez dute irabazten.

Mundukide, dagoen tokian dagoela, historikoki baztertuta egon diren pertsonekin ari da lanean, euren lanari etekin hobe eta, horrela, diru sarrerak eta bizi baldintzak hobetu ditzaten, elkarlanean.

Mozambiqueko programak, zehazki, merkatu, produktu eta teknika berriak bilatzen ditu; laguntza teknikoa eta inputak jartzen ditu familien eskura; eta erosleekin harremanetan jartzen ditu.

Gaur egun, programako langile taldearen %90 mozambikarra da, eta metodologia, guztiz parte-hartzailea; izan ere, hainbat aukera eskaintzen dira, eta familiek aukeratzen dute zer landu, zer teknika erabili eta noiz eta nori saldu.

Aurreko nekazaritza kanpainan (2023-2024), 14.500 familiak hartu dute parte, eta, euren poltsikotik 150.000 euro inbertitu, 6.000 hektarea landu eta 3.500 tona nekazaritza produktu saldu ondoren, bi milioi euroko etekina lortu dute.

Bestalde, laguntza teknikoko sistema osoa sustatzeko programak 700.000 euroko inbertsioa egin duenez, ikusi daiteke gastatutako euro bakoitzeko hiru euro irabazi dituztela familiek euren lanarekin. Une honetan, programak sustatutako teknika eta produktuak nekazarien diru sarrera nagusia dira lau distritutan, eta distritu batzuetan biztanleria osoaren herenak baino gehiagok hartzen du parte programan.

Gainera, kontutan hartu behar da programan ikasitako teknikak euren kasa erabiltzen dituzten familiek lortzen duten etekina: 20.000 familia ingururi egin die jarraipena programak, eta ia guztira bost milioi euro lortu zituzten.



Elkartasuna eta erantzukizuna

Erabaki, lan egin, inbertitu, indarrak batu, teknika berriak ikasi eta erabiltzea. Hori da programaren lan egiteko berezko modua, eta erakusten du, lankidetzaren pertsonen aurrera egiteko grinaren zerbitzura jartzen denean, baldintza zailenetan ere aldaketa garrantzitsuak lor daitezkeela.

Horregatik, beharrezkoa da lankidetzan jarraitzea, orain arte programan parte hartu duten 30.000 familia inguru horiek eskualdeko nekazarien %20 baino ez baitira. Ari dira aldatzen programaren metodologia eta kudeaketa sistemak, baina beharrezkoa da bidelagunen babesa, familia kopuru are handiagoarekin jarraitzeko lankidetzan. —



EZAGUTZA DIBISIOAREN LEHENENGO BILERA

Korporazioaren egoitzan izan zen historiarako geratuko den argazki hau: Ezagutza dibisioaren lehen bilera, irailaren 30ean burutu zena, hain zuzen ere. Kasu honetan, argazkian ikusten denez, Errektore Kontseiluaren Foroa. Handik egun batzuetara, urriaren 4an, Zuzendari Batzordearen Foroa egin zen. Beraz, bi organo hauen bilerak abiatuta, esan daiteke martxan dagoela dagoeneko dibisioa. Besteak beste, honako gai hauek eduki zituzten mahai gainean: MONDRAGONi buruzko informazioa, gestio-planaren jarraipena eta bide estrategikoa marrazteko eman beharreko urratsak.

“Asmo handiko proiektu potenteagoei aurre egiteko aukera emango digu dibisioak, bai lankidetzari dagokionez, bai kanpoko eragileei dagokienez”

2023an eratua

Gogoratze aldera, 2023ko uztailean MONDRAGONeko Kongresuan formalki eratu zen dibisioaren antolaketa egitura. Ezagutza dibisioak ikastetxeak, unibertsitatea eta zentro teknologikoak integratzen ditu. Dibisioak batzen dituen kooperatibak hauek dira: Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorie-ri Politeknika, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, MU Enpresagintza, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatea, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker eta MIK. Ezagutza dibisioan 2.000 pertsona inguruk lan egiten dute, eta 150 milioi euroko aurrekontu agregatua du eta Euskadi osoan banatutako 22 egoitza.

Vicente Atxa da dibisioaren zuzendari nagusia eta aurreko TU Lankiden aipatu zuenez “gure helburuetako bat da MONDRAGONeko kooperatibei gure teknologia eta ezagutza transferitzea. Hau da, kudeaketarako formula berriak transferitzea; teknologia helaraztea, esparru ezberdinetan, eta noski; eremu kooperatiboa talentuz elikatu nahi dugu. Asmo handiko proiektu potenteagoei aurre egiteko aukera emango digu, bai lankidetzari dagokionez, bai kanpoko eragileei dagokienez”. —

Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Gobernanza: encuentra el nombre de cinco órganos (consejo, comisión o comités) que forman parte de la organización de nuestras cooperativas.



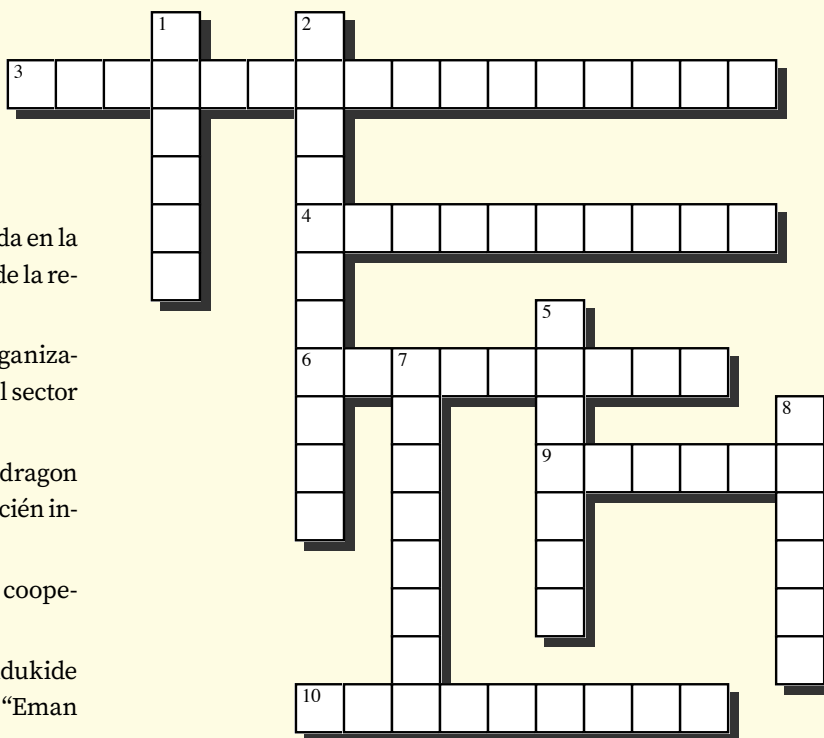
Crucigrama²

HORIZONTALES

3. Es el cuarto eje estratégico de la Política Socioempresarial 2025/2028 de MONDRAGON.
4. “Estoy muy _____”, dice Pello Rodríguez en la entrevista de este número.
6. Centro Tecnológico ubicado en Markina-Xemein especializado en Tecnología de Alimentos y Tecnología de Polímeros.
9. Comunidades energéticas de formato cooperativo .
10. “Mondragon City _____”. Campeonato internacional de emprendimiento cooperativo presentado a finales de setiembre.

VERTICALES

1. Nombre de pila de la persona entrevistada en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
2. MONDRAGON _____” ha organizado recientemente una jornada dirigida al sector hotelero en Madrid.
5. La inauguración del curso 24/25 de Mondragon Unibertsitatea se hizo en este edificio, recién inaugurado.
7. En gobernanza, órgano soberano de la cooperativa.
8. Eslogan de la carrera solidaria de Mundukide que se celebra el próximo 20 de octubre “Eman _____”.



HORIZONTALES: 3. INTERCOOPERACIÓN | 4. ILUSIONADO | 6. LEARTIKER | 9. EKIOLA | 10. CHALLENGE
VERTICALES: 1. FERMIN | 2. HOSPITALITY | 5. HIREKIN | 7. ASAMBLEA | 8. PAUSA

2. crucigrama

1. sopa de letras
 RECTOR | SOCIAL | DIRECCIÓN | VIGILANCIA | RECURSOS

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Nafarrola Hotelean (Bermeo, Bizkaia) 2 lagunentzako egonaldia zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.



Hotel *****
NAFARROLA



Jeroglífico

Cooperativa vizcaína que diseña y fabrica soluciones frigoríficas integrales.



¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

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

Izen ematea

ikasleak 5€

10€

www.mundukide.org

2024/10/20

Urkulu urtegia | Aretxabaleta | Gipuzkoa

MLS MUNDUKIDE

IX. Lasterketa Solidarioa

eman pausoa!



2008-2007-2006-2005 jaiotakoak - 6300 m
2009-2010 jaiotakoak - 1500 m
2011-2012 jaiotakoak - 1000 m
2013-2014 jaiotakoak - 500 m
2015-2016-2017 jaiotakoak - 100 m

Gaztetxoak
10:00



Nordikoa
Publiko guztia
10:30



Oinezkoa
Publiko guztia
10:30



X3 Lasterketa
kooperatibak
11:00

6.300 m.

Antolatzaileak:



mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa

Laguntzaileak:



ikerlan
MEMBER OF BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

FAGOR
ELECTRÓNICA

Babesleak:



banka kooperatiboa

LABORAL kutxa

