

Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador\_desegin)

**NEREA ARANGUREN**  
DIRECTORA GENERAL DE  
DANOBATGROUP Y MIA

**“Tenemos que aprovechar  
al máximo la palanca de la  
intercooperación”**

## LagunAro, aurrera!

Nuevo impulso a la entidad tras el acuerdo del Congreso que reconoce su singularidad, el cierre en positivo de 2024 y los planes para el futuro inmediato.

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

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

## Aukera gehiago!

¡Más opciones!

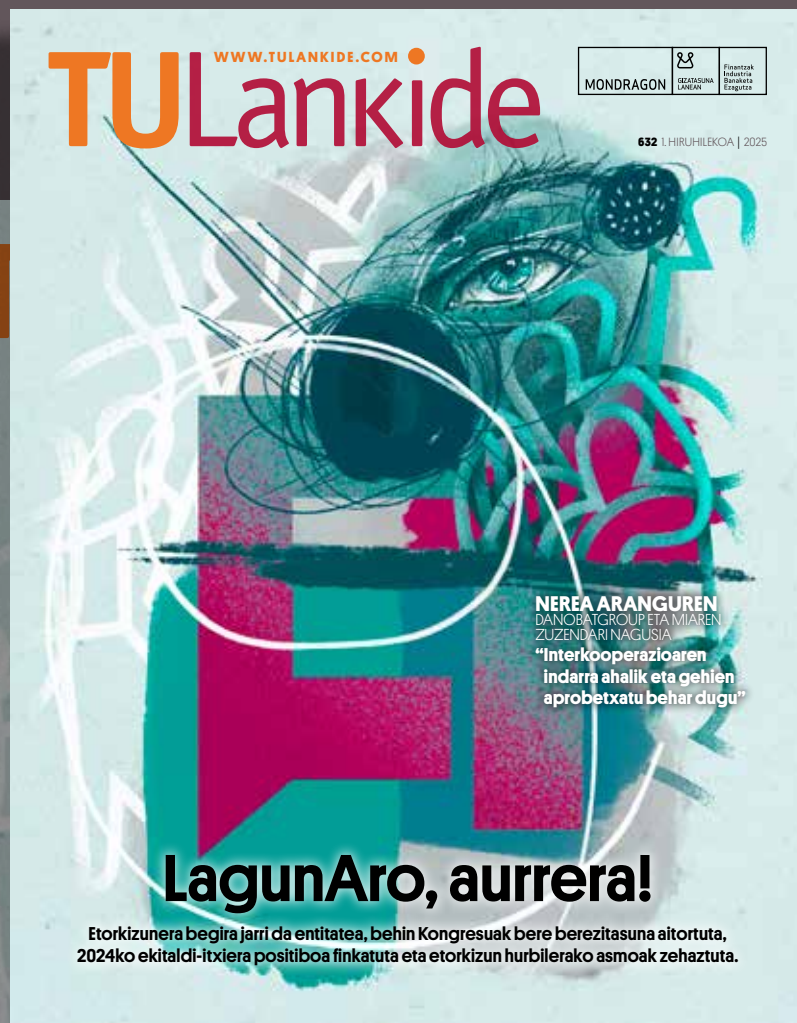
632. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 632 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



## LagunAro, aurrera!

Etorkizunera begira jarri da entitatea, behin Kongresuak bere berezitasuna aitortuta, 2024ko ekitaldi-itxiera positiboa finkatuta eta etorkizun hurbilerako asmoak zehaztuta.

## LagunAro, aurrera!

Nuevo impulso a la entidad tras el acuerdo del Congreso que reconoce su singularidad, el cierre en positivo de 2024 y los planes para el futuro inmediato.



## LagunAro aurrera!

**S**in duda, el reconocimiento por parte del Congreso de los Diputados de la singularidad de LagunAro –y el consiguiente encaje en el ordenamiento de la Seguridad Social con un tratamiento específico– es una noticia muy positiva. Más si cabe teniendo en cuenta que la reforma del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) aprobada en 2022 ponía en peligro la existencia de LagunAro tal y como hoy la conocemos, al obligar al colectivo de mutualistas a cotizar a la Seguridad Social por el 100% de los rendimientos de trabajo y por los rendimientos de capital mobiliario.

Se puede afirmar que la entidad despeja su horizonte y mira al futuro desde las claves que sustentan su modelo: la colaboración con la Seguridad Social, la competitividad en la gestión, la gobernanza democrática, la transparencia y la corresponsabilidad. Un proyecto consolidado que es uno de los principales mecanismos de cooperación y solidaridad de las cooperativas y que actualmente agrupa a más de 30.000 mutualistas, pertenecientes a 117 cooperativas, más de 58.000 personas beneficiarias de asistencia sanitaria, 16.000 pensionistas, un amplio catálogo de prestaciones y un fondo patrimonial de más de 7.400 millones de euros. Todo eso estaba en juego en esta cuestión.

Por tanto, es motivo de gran satisfacción haber logrado el reconocimiento de la singularidad y sostenibilidad de nuestra entidad. Asimismo, es fundamental destacar el impacto y la capacidad de influencia que surgen cuando unimos fuerzas, como lo han demostrado tanto LagunAro como MONDRAGON. Esto es una prueba más de que los grandes cambios sociales, laborales y económicos han sido impulsados por comunidades cohesionadas, que comprenden que la acción colectiva, basada en valores y objetivos compartidos, siempre genera resultados positivos imposibles de lograr desde una práctica y visión meramente individualista.

## Gure aurreikuspen eta elkarrekiko laguntza sistema indartzen jarraitzea da helburua, LagunAro etorkizuneko erronkei arrakastaz aurre egiteko prest dagoela ziurtatuz

Ahora, superado este obstáculo, el desafío es seguir fortaleciendo nuestro sistema de previsión y ayuda mutua, asegurando que LagunAro esté preparada para afrontar con éxito los retos del futuro. Aurrea beti! —

Ahora, superado este obstáculo, el desafío es seguir fortaleciendo nuestro sistema de previsión y ayuda mutua, asegurando que LagunAro esté preparada para afrontar con éxito los retos del futuro. Aurrea beti! —

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

ARGITARATZAILA **OTALORA**. Azatza. [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

ZUZENDARIA **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

KOORDINAZIOA **Iban Garate** [igarate@mondragoncorporation.com](mailto: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.** INPRIMATZAILA **Centro Gráfico Ganboa.**

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

### ■ PERTSONAK

22

LANBIDEA

**Silvia Cabezón,**  
enfermera de GSR

El cuidado como vocación.



44

ENTREVISTA

**Beatriz Leciñana,**  
directora general de  
Fagor Healthcare

“Fagor Healthcare es una empresa con un proyecto innovador en pleno crecimiento”.

60

EUSKAL KULTURA

**Josune Arakistain, Süne**

“Gustura nago egiten ari naizen bidearekin”.

64

ENTREVISTA

**Aliou Dabo, Kide**

“La diversidad nos enriquece”.



24

AZALEAN

## LagunAro, aro berriari so



Etorkizunera begira jarri da entitatea, behin Kongresuak bere berezitasuna aitortuta, 2024ko ekitaldi-itxiera positiboa finkatuta eta etorkizun hurbilerako asmoak zehaztuta.

10



**Nerea Aranguren**  
DIRECTORA GENERAL DE  
DANOBATGROUP Y MIA

“Los países más avanzados cuentan con una base industrial sólida”

### OPINIÓN

15 Ander Etxeberria  
**GALDU DA ESPIRITU  
KOOPERATIBOEA?  
ESKERRAK! (IV)**

16 Rafa Pol  
**UNA DE ROMANOS**

40 Lander Beloki  
**ENPLEGUAREN  
ETORKIZUNARI  
BURUZKO 2025EKO  
TXOSTENA: ZER BERRI?**

59 Nagore Díez  
**TRUMP 2.0: INCERTIDUMBRE  
AL ALZA**

75 Nora Inoriza  
**ADIMEN ARTIFIZIALA  
DISEINUAN: AUKERAK ETA  
ERRONKAK**





36

■ **EMPRESA**

52

SALUD LABORAL

**¿Tan importante es el descanso?**

56

REPORTAJE

**IA Generativa. ¿Estamos creando el futuro o perdiendo el control?**

66

ARIZMENDI IKASTOLA

**Adinkortasuna, irakasgai**  
Bailarako adineko pertsonak ikasleak bilakatuta.



44

■ **PLANETA**

48

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

**Euskal demokraziaren osasunari neurria hartzen**

Gazteen identitate politikoak, genero arrakala eta polarizazioa, aztergai.



54

REPORTAJE

**MONDRAGON participa en virt8ra, un proyecto de Edge cloud para Europa**

72

ODS

**La brújula para la competitividad**



60



20

■ **KOOP**

20

DIBISIOAK

**MONDRAGON Automoción**

“Aunque la situación es compleja los resultados de MONDRAGON Automoción son buenos”.

36

ENTREVISTA

**Aitor Soria, gerente de Fagor Electrónica**

“Ofrecemos soluciones tecnológicas para un mundo más eficiente, sostenible y conectado”.

42

ERREPORTAJEA

**Shaking hub**

Talentu teknologikoa erakartzeko interkooperazio proiektua.

50

EUSKARALAN

**Euskara estrategian txertatuta**

MONDRAGONeko 34 kooperatibak dute Eusko Jaurlaritzaren Bikain - Euskararen Kalitate Ziurtagiria.

62

REPORTAJE

**ASETT**

El laboratorio de ideas para la Economía Social se instala en Donostia.



IGUALDAD DE GENERO

# BERDINTASUNA





**La igualdad es el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia. En definitiva, la ausencia de cualquier tipo de discriminación.**

**C**on el objetivo de impulsar el desarrollo de la igualdad de género en las cooperativas, el *Plan de Actuación 2025* que se está desplegando a escala MONDRAGON se centra en cuatro ejes clave.

**Diagnóstico y planes de igualdad:** asesoramiento y formación destinados a las cooperativas que este año realizarán un nuevo diagnóstico y plan de igualdad. Este eje incluye sesiones formativas, acompañamientos individuales, herramientas específicas desarrolladas para tal fin y formación dirigida a las comisiones de igualdad. **Cultura de igualdad:** programas formativos y monográficos en diversas áreas que favorecen la igualdad de género. Este año, se abordan temas como la cultura organizacional, la corresponsabilidad, la comunicación inclusiva y el plan LGTBI+. **Gestión del acoso:** capacitación para adquirir el conocimiento necesario para la detección y prevención del acoso y cómo analizar adecuadamente los casos que se presenten. **Compartir para transformar:** generar el relato de igualdad de MONDRAGON, haciendo hincapié en aquellas palancas que hacen diferente a la Corporación, identificando las prácticas que hoy se realizan.

### **B-WOMENIN (Basque trade & investment)**

30etik gora profesionalak B-WOMENIN Globalaren inpaktuaz gogoeta egin eta hainbat ekintza proposatu dituzte aurrera egiten jarraitzeko, MONDRAGONen, Otoran egin zen jardunaldia.



### **PWN hitzarmena (PWN)**

MONDRAGON se une a PWN Bilbao para compartir experiencias y buenas prácticas junto con el resto de empresas partner en materia de liderazgo equilibrado de género.



### **Oñi eta FLL: ZTIM emakumeak**

[Maite Legarra, MONDRAGON Corporation].  
“Nire seme zaharrena, 6 urterekin, profesio batzuk alde batera uzten dabilela, genero rolak eraginda, pentsatzeak... KEZKATZEN nau”.



### **Opinión de Mar Gaya. Igualdad y cooperativismo: un compromiso en evolución**

Mar Gaya es psicóloga, Master en dirección y gestión de Recursos Humanos por la EAE-UPC y técnica superior en Implantación de Planes de Igualdad en empresa.



### **Mesa redonda sobre Mujeres & Industria**

Tere Marcos, responsable de Desarrollo Directivo de MONDRAGON, participa en este foro organizado por Noticias de Gipuzkoa.





# FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI-MONDRAGON, ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA HARROBIA



rudi honek dena esaten du. Zirrara, ilusia, poza, irrika... ikusi daiteke irudiko gazte-  
txoen aurpegietan, eta giroan ere hala na-  
baritu zen. Joan den otsailaren 22ko *FIRST*  
*LEGO League Euskadi-MONDRAGON* torneo-  
ko final handiko familia argazkia da, Mon-  
dragon Unibertsitatearen Arrasateko campu-  
sean ateratakoa. Guztira, Gipuzkoako eta Bizkaiko  
40 talde, 308 gazte eta 128 boluntario batu ziren, par-  
te hartzaileen senide eta entrenatzaileekin batera.

Gazteen artean zientzia eta teknologiarekiko bo-  
kazioa modu ludikoan sustatzea asmo duen nazioar-  
teko ekitaldia da *FIRST LEGO League (FLL)*, eta aise  
gaingitzen du gero helburu hori. Izan ere, urteko hi-  
tzordu garrantzitsuenetako bat da gaztetxo askoren-  
tzat, hilabeteetan landutako ezagutzak eta gaitasunak  
talde lanean eta urduritasunei aurre eginez erakuste-  
ko momentua. Urtero, erronka edo gai jakin baten in-  
guruan ardaizten da lehiaketa, berdina mundu osoan;  
bada, aurten *Submerged* izan da desafio hori, itsas balia-





**FIRST LEGO League  
Euskadi-MONDRAGON finaleko  
argazki gehiago ikusi nahi?**



bideak modu jasangarrian babestu eta aprobeztatze-ko irtenbide berritzaileak garatzera bultzatu dituena.

Euskadin, Innobasquen eskutik antolatu da lehiaketa azken 16 urteetan, Bilbon, Donostian eta Gasteizen. FLL Euskadi-MONDRAGON, berriz, Mondragon Unibertsitateak eta MONDRAGON Korporazioak antolatzen dute 2019tik Innobasquerekin elkarlanean. Hainbat kooperatibek ere babestu ohi dute, batez ere, gizartea garatu eta eraldatzea euren bokazioa delako eta talentu teknologikoa behar dutelako. Edizio honetan, 10 koope-

ratiba izan dira babesleak, Arrasateko Udalarekin batera: Ausolan, Danobatgroup, Erreka, Fagor Taldea, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, LKS Next, Lortek eta Maier.

Beste behin, ez dira falta izan animoak, oihuak, elkar babesa eta ospakizunak, FLL Euskadi-MONDRAGON ere badelako jai giroan goiz ederra igarotzeko aitzakia aparta; oraingoan, Andoni Ollokiegi abeslariak jarri du dantzan etorkizuneko zientzia eta teknologia harrobia! —



DANO GROUP

## Nerea Aranguren

VICEPRESIDENTA DE MONDRAGON  
Y DIRECTORA GENERAL DE LAS DIVISIONES DANOBATGROUP Y MIA

“Tenemos que aprovechar  
al máximo la palanca de  
la intercooperación”



*Reingeniería del proceso de desarrollo de nuevos productos.*  
 Ingeniera Industrial por la Universidad de Navarra, Nerea aterrizó en Danobat en 1997 con ese proyecto fin de carrera bajo el brazo. De allí pasó al centro de investigación Ideko, a cuya gerencia accedió en 2016, ocupándose, además, del área de innovación en Danobatgroup. Y desde setiembre del año pasado, es vicepresidenta de MONDRAGON y directora general de las divisiones Danobatgroup y MONDRAGON Automatización Industrial [MIA].

**JAVIER MARCOS**

**N**erea es una persona de charleta amable, empática y risueña, optimista por naturaleza y profundamente conocedora de la realidad industrial y tecnológica de nuestro país. Y es, todavía, una de las pocas mujeres al frente de un conglomerado industrial. Nos comenta que los primeros meses en el nuevo cargo han sido intensos y a la vez tremendamente gratificantes. “Una centrifugadora de información, gente nueva, espacios, actos, y acceso a otras capas, como la de MONDRAGON, en la que ahora estoy en primera fila”. “En realidad” añade “no hay nada radicalmente nuevo, pero ves las cosas con otra profundidad y desde otra óptica. Estoy muy agradecida a quienes me han brindado esta oportunidad y confío en estar a la altura del reto”.

**¿Hay algo que te haya sorprendido en tus nuevas responsabilidades?**

Las oportunidades que tenemos. El cambio ha coincidido con las reflexiones estratégicas de ambas divisiones (Danobatgroup y MIA) y con la Política Socioempresarial de MONDRAGON. Y desde esa posición ves todo el proyecto en conjunto y las oportunidades de colaboración que se nos presentan. Y esa colaboración es clave, porque podemos parecer algo, pero realmente somos muy pequeñitos para competir en el mercado. Tenemos que aprovechar al máximo la palanca que supone la intercooperación y hacer cosas de forma conjunta.

## **Evolución de los negocios**

**Grosso modo, ¿cómo fue 2024 en términos de negocio en tus dos divisiones?**

Se va a cerrar un año 2024 muy bueno, con ventas récord en ambas. Ha sido un año duro, muy exigente en cuanto a facturación, y con un alto grado de incertidumbre en el mercado, pero lo hemos superado con buenos resultados.

**¿Qué perspectivas manejaís para 2025?**

Iniciamos el año con una cartera de proyectos sólida y de calidad, pero con incertidumbre debido al entorno global. El 90% de nuestras ventas son internacionales, con Europa como mercado clave para muchas cooperativas. Sin embargo, Alemania atraviesa una situación delicada y el resto de Europa no impulsa el mercado como antes. China, tras frenar su crecimiento, ahora busca exportar, convirtiéndose en un competidor. En EE.UU. y México, donde tenemos plantas productivas, el contexto es incierto.

Desde el punto de vista tecnológico, el sector del coche eléctrico avanza, pero la inestabilidad en la indus-

**“El futuro pasa por innovar, diversificar y fortalecer la presencia internacional, con la sostenibilidad como pilar fundamental”**



## “Iniciamos el año con una cartera de proyectos sólida y de calidad, pero con incertidumbre debido al entorno global”

tria manufacturera genera preocupación, ya que una caída en la automoción afectaría la inversión en equipamiento. En definitiva, aunque el punto de partida es positivo, seguimos atentos a la evolución del mercado global, marcado por la incertidumbre. Ante esta situación debemos estar atentos si cabe más que nunca, y responder de manera ágil a un entorno cambiante.

### **Estáis ultimando vuestro plan estratégico para los próximos años. ¿Hacia qué retos apuntáis?**

El Plan Estratégico de ambas divisiones se basa en la suma de los planes estratégicos de las cooperativas, y en ellos se han identificado áreas comunes donde podemos avanzar conjuntamente.

Hablamos de cinco ejes, principalmente. Primero, innovación tecnológica. La clave está en seguir incorporando más capas tecnológicas a las soluciones, ofreciendo no solo máquinas, sino sistemas completos con alto valor añadido. En segundo lugar y gracias a la innovación tecnológica y especialmente a la digitalización, con todo lo que ello engloba, trabajar en la servitización como palanca de diferenciación y fidelización del cliente. Tercero, diversificación, tratando de explorar nuevos nichos de mercado y productos complementarios a nuestra actual oferta de valor. Dentro de los proyectos en marcha cabe destacar el reciente lanzamiento de una nueva gama de robots de precisión por parte de Danobat. Cuarto, sostenibilidad, con una visión integral, que incluye aspectos económicos, sociales y medioambientales de forma transversal a todos nuestros negocios. Y, por último, internacionalización. Con el 90% de las ventas en el exterior, se refuerzan estrategias como el desarrollo de las plantas productivas, delegaciones comerciales y acuerdos estratégicos, además del desarrollo de la cadena de suministro, tanto local como global.

### **Inteligencia artificial (IA)**

#### **¿Estáis ya usando la IA en aplicaciones concretas? ¿Qué impacto puede tener de cara al futuro en la actividad industrial?**

La inteligencia artificial (IA) se aplica en nuestras cooperativas con dos enfoques principales: centrado en nuestra oferta, mejorando a través de la IA los productos y soluciones que ofrecemos al mercado, y mirando

a nuestra gestión, optimizando a través de su aplicación en casos concretos de uso nuestra eficiencia interna.

En relación con la oferta de valor al mercado, el proceso de integración de la IA ha sido ágil gracias a nuestra experiencia previa en digitalización, monitorización, captura y tratamiento de datos. Todo ello ha facilitado la integración de la IA desarrollando soluciones específicas por ejemplo en el terreno del mantenimiento predictivo y optimización de los procesos de mecanizado. En este proceso, la adquisición de la empresa Savvy en 2016 y el desarrollo del equipo humano de Ideko con expertos en IA y manufacturing, han sido catalizadores fundamentales.

En cuanto a la eficiencia interna, se están explorando aplicaciones en desarrollo de software y otros procesos clave. Para ello, se están identificado casos de uso y se han formado grupos de trabajo para iniciativas promoviendo su uso de manera responsable.

#### **Con tanta IA, automatización y robótica, ¿cómo ves el vaso, medio lleno (creación de empleo) o medio vacío (destrucción de empleo)?**

Tiendo a ser optimista casi siempre. La IA, la automatización y la robótica transformarán el empleo, pero no necesariamente lo destruirán. Como ocurrió con la llegada del correo electrónico o el teletrabajo, estas herramientas aumentarán la eficiencia y modificarán las tareas, eliminando algunas, pero generando otras nuevas. Se trata de una reconfiguración del trabajo, no de una pérdida masiva de empleos. Los cambios son inevitables, y la clave estará en adaptarse de forma ágil, cuidando aspectos como la propiedad de la información, la ciberseguridad y, muy importante, la formación.

#### **La velocidad de la tecnología es incremental, por tanto, a ver qué veremos en los próximos cinco años.**

Lo importante es no tener miedo, sino aprender y adaptarse. Existen distintos perfiles frente a la IA: quienes la rechazan por desconocimiento, quienes la adoptan sin límites y, en el punto intermedio, aquellos que la exploran con criterio. Este último grupo es el más preparado para aprovechar su potencial de forma equilibrada. Nuestra responsabilidad en la cooperativa es conseguir llevar a la mayoría de nuestro colectivo a este punto intermedio.

#### **Se están produciendo en los últimos meses cierres de empresas relevantes (BSH Navarra, Guardian, Balenciaga...) y parece que disminuye la actividad industrial. ¿Alguna reflexión al respecto?**

El cierre de empresas y la reducción de la actividad industrial son noticias preocupantes, ya que la industria





es clave para la generación de riqueza. Los países más avanzados cuentan con una base industrial sólida, por lo que es fundamental proteger este sector. Para ello, es necesario un compromiso firme entre el ámbito público y privado que garantice su continuidad y valore su papel en el desarrollo económico y social.

#### ¿Cómo hacerlo?

Es necesario ser valientes y promover iniciativas que transformen el entorno empresarial. Las empresas, tanto las grandes como pymes y negocios familiares enfrentan grandes desafíos, como la dificultad para captar talento, los cambios generacionales o la competencia global, lo que dificulta la permanencia en el tiempo del proyecto empresarial. Ante este panorama, es fundamental encontrar fórmulas que eviten que esta dinámica afecte a más empresas y garantice su continuidad.

#### ¿Seremos capaces de enfrentar estos retos industriales como país?

**“Ámbito industrial. Es necesario un compromiso firme entre el ámbito público y privado que garantice su continuidad y valore su papel en el desarrollo económico y social”**

Yo creo que hay voluntad, tanto por la parte privada como por la pública, pero tiene que haber herramientas también para hacerlo.

#### Mujer y liderazgo

#### Como mujer en un puesto de alta dirección, ¿cómo ves la evolución de la presencia femenina en el sector industrial y en roles de liderazgo? ¿Cómo sale MONDRAGON en esa foto?

Mi experiencia personal ha seguido un curso natural. Es cierto que casi siempre estoy en mesas en que prácticamente todo son hombres, pero no me he sentido incómoda. El modelo cooperativo ayuda mucho porque yo creo que el tema de la igualdad lo llevamos en el ADN. Por tanto, me he esforzado como cualquiera, he tenido oportunidades que he sabido aprovechar, he contado con un punto de suerte y, sobre todo, he tenido la confianza de quienes han estado cerca y han creído en mí.

Dicho lo cual, hay que admitir que hay pocas mujeres en puestos de dirección, eso es una realidad y yo creo que es una pena. Lo cierto es que para llegar a ámbitos directivos en industria casi siempre pasa por una formación *steam* y ahí todavía tenemos una laguna. Hombres y mujeres podemos hacer exactamente lo mismo, tal vez con matices en el estilo, lo que hay que hacer es creérselo y romper con estereotipos de épocas anteriores.

### Qué les dirías a las jóvenes que aspiran a liderar sectores industriales que son eminentemente masculinos.

Pues que no hay un motivo para que estén gestionados por hombres, más allá de unas circunstancias de una sociedad que era como era y la sociedad actual es mucho más igualitaria. No hay limitaciones reales, otra cosa son las barreras que nos pongamos nosotras mismas.

### Y en plena guerra del talento, ¿qué tres cosas les dirías a la juventud para atraerla hacia nuestras cooperativas?

Lo primero dos cosas ligadas a nuestro modelo MONDRAGON, y una a nuestro negocio. Respecto a esto último, les diría que no van a encontrar nada parecido con una mayor proyección de tecnología o internacional. Tenemos líneas de fabricación de equipos en USA haciendo piezas para cohetes que se van a lanzar al espacio, trabajamos con los principales fabricantes del mundo aeronáutico, estamos involucrados en proyectos de baterías de coche eléctrico... Y cada día es un

proyecto nuevo: hoy estás vendiendo una línea de fabricación para ferrocarril en un sitio y pasado mañana estás involucrado en un proyecto sobre robótica de precisión para el sector aeronáutico. Es decir, que no te vas a aburrir y si te gusta este mundo tenemos proyectos tremendamente ilusionantes, muy de futuro.

### ¿Y en relación con el modelo MODRAGON?

Respecto al modelo yo subrayaría el alcance que tiene todo esto. Cuando estás dentro realmente te das cuenta del impacto que tiene MONDRAGON y hasta dónde puedes llegar y mover las cosas. Aporta riqueza a la sociedad y hace una distribución equitativa de ésta. Es un modelo que cuanto más lo conoces más engancha porque tiene unos valores difícilmente rebatibles. Y luego la posibilidad de intercooperación. Cuando entras en una cooperativa, si quieres involucrarte en ella, puedes formar parte de un consejo rector, y tienes espacios para participar en el devenir del proyecto.

## “Casi todo va de relaciones entre personas”

### ¿Aficiones?

Familia y amigos. ¡Ah! Y salir a pasear, tengo perro y estoy obligada.

### ¿Lecturas?

Revistas técnicas para mantenerme al día (IA, tecnología) y últimamente novela negra. Mikel Santiago, Ibon Martin... Me divierte la literatura que transcurre en sitios en los que has estado.

### ¿Música?

Soy ochentera.

### ¿Último viaje?

Cádiz, suelo repetir. Busco el sol.

### ¿Monte o playa?

Corazón partido. Soy donostiarra y ejerzo, pero también hacemos escapadas a Huesca, al Pirineo.

### ¿Practicas algún deporte?

Cuando rasco un poquito de tiempo, natación y algo de pilates. No soy una gran deportista.

### ¿Usas las redes?

Sobre todo, linkedin. Me estoy saliendo de twitter y nivel “usuario madre” en Instagram.

### ¿Real zalea?

Por supuesto. ¡Padre bilbaíno y madre duranguesa, pero realzale!

### Si pudieras aprender algo completamente nuevo, ¿qué sería?

La guitarra, lo intenté y no tuve paciencia; y la psicología, leer artículos, a todos nos viene bien, casi todo va de relaciones entre personas.

### ¿Idiomas?

Inglés y castellano. En su momento aprendí alemán. Y con el euskera como *belarri prest* y con el reto de seguir avanzando. —





**Ander Etxeberria**

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



# GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (IV)

Kontraesanik gabe ez dago aurrerapenik. Enpresa kooperatiboetan ere horrela gertatu da. Eta gertatuko da.

**A**lfonso Gorroñogoiak, erretiratzera zihorean, honela esan zuen Caja Laboral Popularreko batzar nagusian 1989ko martxoan:

«Muchas veces me he preguntado, con preocupación, qué tendrán nuestras cooperativas para haber dejado tanta estela de insatisfacción personal y para que todos, o muchos cuando menos, si-

realidad de la vida empresarial».

Enpresa formula kooperatiboak, nahi ala ez, espektatibak sortzen ditu. Badu pekatu originala, nolabait esatearren. Izenak berak, sozietate kooperatiboa, izaera positiboa aldarrikatzen du: kooperazioa. Sozietate anonimo terminoak, bere aldetik, ez du konnotazio positiborik. Hortaz, batean bidegabekeriek ez lukete lekurik izan behar eta bestean ez legoke

agertzen dira. Kontua da, idatzita dagoenaz haratago, pertsona baikoitzak espero duena eta errealtatea ez datozela bat, ezinbestean. Izan ere, hamar printzipioen aplikazioa aztertzen badugu, asmo handikoak izanik, guztietan identifika daitezke kontraesanak teoria eta praktikaren artean. Zer esanik ez, sozietate anonimoean ez dago horrelako manifesturik eta, ondorioz, ez dago inkoherentzia posiblelerik.

Sozietate anonimo batean, egunerokotasunean, langileak kalteren bat izaten duenean, bere erreakzioa seguruenik ez da modelo kapitalistaren aurka joatea. Naturala da kapitalismoak horrela jokatzeko. Ibilbide profesionalean zehar pilatutako ezbeharrak normalizat hartzen ditu. Kooperatiba batean gertatzen denean, ordea, honelakoak entzuten dira: “dagoeneko ez dago espirtu kooperatiborik”, “hau ote da gizatasuna lanean?”, “ez iezadazu solidaritateaz hitz egin” eta abar luzea.

Alfonso Gorroñogoiak, aipatutako testuan, identifikatu zuen hasierako belaunaldien atsekabea. Hurrengo belaunaldietan, ordutik gaurdaino, berdina azaleratzen da. Eta enpresa kooperatiboan horrela jarraituko du, kontraesanik gabe ez baitago aurrerapenik. —

“Enpresa formula kooperatiboak, nahi ala ez, espektatibak sortzen ditu. Izenak berak, sozietate kooperatiboa, izaera positiboa aldarrikatzen du: kooperazioa”

gan pensando que la cooperativa les debe algo, un algo que además nunca podrá llegar a pagar. Y he llegado a la sencilla conclusión de que a veces pedimos a nuestras construcciones sociales, humanas e imperfectas de suyo, cosas que no nos pueden dar, y que quizá los postulados iniciales fruto de fervores noviciales, soñaron esperanzas inalcanzables en la dura

arrazoirik horiek ez gertatzeko.

Izenaz gain, XIX. mendetik, mugimendu kooperatiboak printzipio batzuk aldarrikatzen ditu. Gure kasuan, 1987an onartu zen Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren oinarritzko printzipioen deklarazioa. Hamar postulatu dira. Horien baitan demokrazia, solidaritatea eta parte hartzea bezalako kontzeptuak

**Rafa Pol**  
Economista y PMP\*



## “UNA DE ROMANOS”

Andamos alterados desde que el presidente de los EE.UU. ha roto las reglas de juego a las que acostumbraban a ceñirse la diplomacia y los equilibrios geoestratégicos. No es para menos.

**E**l despertar sobresaltado de nuestro ensueño de *pan y circo* nos ha desvelado que muchos recursos, que hubieran servido para consolidar a Europa como una potencia relevante y asentada en sus principios civilizatorios, se han disipado en rozamiento interno por la burocracia, el clientelismo y el debate estéril.

Además, en los últimos tiempos, estas dinámicas han conllevado desigualdades y derivas autoritarias, del todo opuestas a su intención original, y aprovecho para decir que también opuestas a nuestros valores cooperativos y al modo en que entendemos nuestro espíritu transformador de la sociedad.

### Europa

Europa es una contradicción. Puede defender su esencia democrática al tiempo que comercia y tontea con las peores dictaduras, a algunas de las cuales ha servido en bandeja de plata su mercado, provocando el ocaso de nuestra

industria.

Pero ya habíamos pasado por situaciones así. Hay cierto paralelismo en lo que ahora sucede y, por ejemplo, el final del Imperio Romano. Aparte del pan y circo ya mencionado, nos hemos relajado y hemos entregado nuestra defensa a un *aliado* que ahora se nos vuelve en contra, pues ya no encajamos en sus intereses.

Los norteamericanos han concluido que somos demasiado costosos de defender en un momento en el que su foco de preocupación está en el Pacífico. Incluso, parecen considerar que la Madre Rusia es mejor compañera que Europa en su viaje, así que tratan de atraerla, o al menos apartarla de los BRICS, aunque parezca tarde para eso.

Con la invasión bárbara, la civilización romana derivó hacia el feudalismo, y en esas estamos ¿a quién podemos elegir ahora como señor feudal? ¿a China? Y eso si es que realmente tenemos esa potestad, pues queda la posibilidad de que terminemos siendo sólo moneda de cambio entre ellos. Por ejemplo, un hipotético desgaja-

miento de la Europa del Este y las repúblicas del Cáucaso en favor de Rusia. (¡Nuevamente una división entre Roma y Bizancio!).

Lo interesante de esta historia de romanos es que, de alguna manera, aquellos antiguos romanos siguen viviendo aquí y ahora. Son los europeos de hoy ¡Cómo, si no, podría entenderse este tropezar en la misma piedra! Sus cosas buenas, y también las malas, han perdurado en el tiempo, colándose entre las rendijas y empapando culturalmente a invasores y señores feudales que parecían haberse adueñado de su futuro.

Por eso, mientras Europa pasa de ser una *Bella Durmiente* a convertirse en la *Sherezade de Las Mil y Una Noches*, la que cada noche contaba una historia a su Señor para no ser decapitada, nosotros deberíamos reforzar y difundir nuestros valores, que son los que merecen perdurar tras esta tormenta que puede desarbolar nuestra nave.

Por cierto, hoy he vuelto a escuchar *Sherezade de Rimsky-Korsakov*, tratando de vislumbrar mejor el *alma rusa (rúskaya dushá)*... por si terminamos cayendo de aquel lado. —

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

“Deberíamos reforzar y difundir nuestros valores, que son los que merecen perdurar tras esta tormenta que puede desarbolar nuestra nave”





Equipo promotor de Orbik en el evento de presentación de la nueva cooperativa.

# ¡POR EL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO COLECTIVO!

ORBİK, primera cooperativa mixta que nace del acuerdo entre MONDRAGON, su División de Conocimiento e Ikerlan.

**S**e trata de un modelo que abre un nuevo camino, y que demuestra que el emprendimiento tecnológico colectivo es una alternativa real para generar nuevas empresas con propósito. Y es que el mundo de las startups es bastante peculiar, ya que están atrapadas en un círculo vicioso cuya dinámica es crear el negocio, hacerlo crecer y venderlo al mejor postor (normalmente multinacionales o fondos de inversión).

El acuerdo entre MONDRAGON, su División de Conocimiento e Ikerlan propone otra fórmula. Una solución novedosa que pretende priorizar el arraigo al territorio, manteniendo la propiedad y la gestión, preservar el conocimiento que generan este tipo de empresas en nuestro entorno e impulsar la creación de empleo cooperativo de futuro en el país. Dicho de otro modo, que las iniciativas empresariales que “generemos aquí, se queden aquí”, o como dijo Ion Etxeberria, director de Ikerlan, “si socializamos los riesgos, podemos también socializar los beneficios y contribuir a construir una sociedad más justa y con menos desigualdades”. A través de esta nueva fórmula, en la que también participa el Gobierno vasco, mediante Basque Tek Ventures, (Grupo SPRI), se movilizarán 10 millones de euros en la creación de nuevas startups cooperativas los próximos 4 años.

## ORBİK CYBERSECURITY

Creada a principios de 2023 y presentada el pasado 20 de enero, esta startup se orienta al mercado de la ciberseguridad industrial como empresa de referencia estatal centrada en ciberseguridad de producto electrónico y en ofrecer un sello externo de acreditación de acuerdo con las normas internacionales.

## INNKIA

Se presentó el pasado 20 de febrero. Startup pionera en Inteligencia Artificial impulsada por LABORAL Kutxa e IKERLAN, con dos líneas de negocio: actualización y el desarrollo automático de software seguro y optimización de procesos. ■



Gobierno Vasco, Ikerlan, Laboral Kutxa y MONDRAGON impulsan el proyecto Innkia.









## B-WOMENIN GLOBAL IMPULSANDO EL LIDERAZGO FEMENINO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

El programa *B-WOMENIN Global Meeting & Expanding 2024* cerró su primera edición el 31 de enero en Otalora [Aretxabaleta] con una jornada llena de inspiración y colaboración. Más de 30 profesionales vinculadas a la internacionalización empresarial hicieron balance de los logros alcanzados y definieron nuevas estrategias para seguir impulsando la presencia de mujeres en este ámbito.

**M**ONDRAGON tuvo un papel destacado en este cierre, con la participación de Leire Mugerza, presidenta de la Comisión Permanente y del Congreso de MONDRAGON, quien subrayó la importancia de crear redes sólidas de colaboración para fomentar la igualdad de oportunidades en el entorno empresarial. También participaron Tere Marcos (MONDRAGON), Marije Zabaleta (Orkli) y Ainhoa Irureta (Eika), compartiendo experiencias sobre liderazgo femenino e internacionalización.

A lo largo del encuentro, se puso de manifiesto la necesidad de seguir creando espacios que inspiren y visibilicen a mujeres líderes, reforzando el papel del networking y el mentoring como herramientas clave para el desarrollo profesional. Además, se debatió sobre nuevas iniciativas y posibles sinergias para eliminar barreras y facilitar el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Este cierre es solo el principio de una comunidad que seguirá creciendo y promoviendo la igualdad en el ámbito internacional. —

Vídeo resumen  
de la jornada



# MONDRAGON Automoción

MONDRAGON Automoción vive un momento de enorme complejidad con multitud de ingredientes que condicionan el presente y el futuro: un tablero geopolítico global agitado, la fiebre arancelaria, la competencia china, especialmente en componentes de aluminio y el momento de transición del propio mercado del automóvil marcan la agenda diaria de las cooperativas que componen sus tres divisiones. Aun así, el año 2024 ha sido bueno en líneas generales, con buenos resultados para muchas de las compañías de las divisiones.

**GORKA ETXABE**



**L**a presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, anuncio este pasado enero que la Unión Europea va a llevar a cabo un diálogo estratégico sobre el futuro de la industria de automoción tras el cual presentará el Plan de Acción del sector. Iñigo Laskurain, vicepresidente de MONDRAGON Automoción, confía en que “Europa arriesgue y apoye a una industria que es crucial para la Unión”. TU Lankide ha repasado la situación actual de las divisiones y del sector con Laskurain, quién se muestra optimista de cara al futuro. “Estamos aguantando muy bien ante tanta complejidad”, asegura.







## Iñigo Laskurain

VICEPRESIDENTE DE MONDRAGON AUTOMOCIÓN

“Aunque la situación es compleja, los resultados son buenos”

### Háblanos del mercado.

El mercado se encuentra en plena transición. Tecnológicamente el desarrollo de tecnologías híbridas y eléctricas están haciendo desaparecer muchos tipos de productos tradicionales de los vehículos de motor de combustión y haciendo aparecer nuevos componentes, como las baterías y el software de gestión de datos e información. Los coches eléctricos son mucho más simples que los de combustión, y, por lo tanto, a mismas unidades vendidas, el empleo y las ventas de los componentes se ven significativamente reducidas. Además, en esta transición tecnológica aparecen nuevos actores (Tesla, BYD, Geely...) que se están haciendo con una cuota de mercado muy importante a costa de los fabricantes tradicionales (Grupo VW, Renault-Nissan, Stellantis...). Son ya más de 10 millones los coches que fabrican las nuevas marcas que antes estaban en manos de los constructores tradicionales.

### ¿Y cómo están haciendo frente las divisiones a tanto movimiento?

El momento es de enorme incertidumbre. Parece clara la tendencia del mercado hacia la electrificación, pero no están claras las velocidades de migración ni los volúmenes de venta. De momento las ventas de las cooperativas están aguantando relativamente bien y el año 2024 se cierra con buenos resultados. Se están captando proyectos en los nuevos modelos electrificados y se están adoptando las estrategias de penetración en los nuevos clientes que, en el caso de algunas cooperativas, están siendo relativamente exitosas. En Europa,

con las perspectivas actuales, el vehículo híbrido está ganando terreno. Es un vehículo que dispone de la etiqueta ECO para entrar en ciudades y un motor de combustión de base. En 2023 el volumen de venta de este tipo de vehículos fue del 27% y en 2024 del 33%. A largo, el coche eléctrico es el futuro, pero en esta transición hoy en día los vehículos híbridos son la tecnología más vendida.

### ¿Cuál es la situación de cada una de las cooperativas?

**Fagor Ederlan** tiene dos negocios (hierro y aluminio). En hierro tanto las ventas como los resultados son buenos. En el negocio del aluminio la situación es más complicada, sobre todo por la fortaleza de los competidores chinos. **Tafalla Iron Foundry** tiene buenas perspectivas de mercado. Realizan bloques de motor para excavadoras y tractores, por lo que el sector es completamente diferente. **Mapsa** afronta una problemática similar a la de **Fagor Ederlan** respecto a la competencia China en componentes de aluminio. **Ecenarro** ha conseguido muy buenos resultados y el futuro es optimista. **Cikautxo** y **Maier** atraviesan un momento dulce tanto en ventas como en resultados, y **Batz**, que venía de una situación financiera muy complicada, ha realizado un gran ejercicio. En MONDRAGON estamos muy orgullosos por la gestión realizada en **Batz**. **MB Sistemas** ha obtenido buenos resultados en los últimos dos ejercicios, pero la paralización de la inversión en el sector puede penalizarles. **Loramendi** y **Aurrenak** han tenido un buen año, y la “propuesta de valor” conjunta les

está permitiendo mantener una excelente posición en el mercado, generando una gran parte de la carga de trabajo y buenos resultados en ambas cooperativas.

### Para finalizar, ¿cómo ves el futuro?

Debemos buscar nuevos clientes y sobre todo debemos ser competitivos e innovadores. Seguir ofreciendo buenos servicios y productos es clave, pero conseguir igualar el coste de los productos provenientes de China es un gran reto. Muy competitivos en costes, innovadores en productos y capaces de captar y satisfacer a nuevos clientes. —

**10** COOPERATIVAS

**11.200** PERSONAS

**1.800** M€

#### Cooperativas

- **Fagor Ederlan**
- **Ecenarro**
- **Mapsa**
- **Tafalla Iron Foundry**
- **Cikautxo**
- **Maier**
- **Batz**
- **MB Sistemas**
- **Aurrenak**
- **Loramendi**

#### Centros de desarrollo tecnológico

- **Edertek**
- **Cikatek**
- **Maier Technology Center**

Silvia Cabezón Resano, enfermera de GSR

## CUANDO EL CUIDADO ES VOCACIÓN

En el corazón de Mendavia, entre viñedos y campos de hortalizas, se encuentra la residencia de personas mayores de GSR. Aquí, la vida se teje con sonrisas, conversaciones pausadas y el cuidado atento de profesionales como Silvia Cabezón. Ella es mucho más que una enfermera; es un pilar fundamental en la vida de las personas residentes, una voz amiga y un apoyo incondicional. En este reportaje, nos adentraremos en su día a día, en su vocación y en su visión de la enfermería geriátrica, un trabajo esencial que a menudo pasa desapercibido.

TEXTO: USOA AGIRRE | FOTOGRAFÍA: LEGARDI DE FALCÓN



**E**n la residencia de personas mayores de Mendavia (Navarra), gestionada por la cooperativa GSR, encontramos a Silvia Cabezón, una enfermera vocacional con 21 años de experiencia que ha encontrado en el modelo cooperativo una forma de desarrollar su profesión con un enfoque humano y cercano.

Silvia, natural de Lerín, siempre supo que quería dedicar su vida a cuidar de los demás. “Desde pequeñita siempre quise ser enfermera. Todos mis juguetes estaban relacionados con la enfermería”, recuerda. Su abuela, quien soñaba con esta profesión, fue una de sus mayores inspiraciones. Tras estudiar en Pamplona y adquirir experiencia en Madrid y Tenerife, regresó a su tierra natal, trabajando en centros de salud, quirófanos y salud mental, aunque su verdadera pasión siempre estuvo en el cuidado directo de las personas mayores. Sin embargo, fue en GSR donde encontró un lugar que le permitió conciliar su vida personal con su pasión por la enfermería.

“Llegué a GSR por circunstancias personales, pero me encontré con un ambiente familiar y acogedor”, recuerda Silvia. La cercanía y la humildad del equipo rector, en especial de Claudia, la presidenta del Consejo Rector, la cautivaron desde el primer momento. “Me sentí valorada y escuchada, algo fundamental para mí”, añade.

Su compromiso con la cooperativa va más allá de su labor asistencial. Silvia participa activamente en el comité de enfermería, donde revisa protocolos y colabora en la acogida de nuevas compañeras y compañeros. Además, forma parte del Consejo Rector, lo que le ha permitido conocer la empresa desde una perspectiva más amplia. “Aunque al principio me sentí abrumada por las finanzas y los números, me he dado cuenta de que lo importante es la actitud y la calidad humana”, afirma.



## Momentos complicados

A lo largo de su carrera, Silvia ha vivido momentos de gran emoción, como la reanimación de un niño pequeño que había sufrido una parada cardiorrespiratoria. También ha tenido que afrontar situaciones difíciles, como el fallecimiento de un joven en un accidente de tráfico. “En esos momentos, aprendes a diferenciar entre lo personal y lo profesional, aunque siempre te afecte”, reflexiona.

Para aquellas personas que se plantean dedicarse a la enfermería geriátrica, Silvia aconseja tener paciencia, saber escuchar y ser cercana. “Hay que tratar a las personas residentes como te gustaría que te trataran a ti o a tu familia”, subraya.

Silvia Cabezón representa el espíritu de la cooperativa GSR: una profesional comprometida, cercana y humana que ha encontrado en el modelo cooperativo un espacio para desarrollar su vocación y crecer profesionalmente. Su testimonio pone en valor la labor de la enfermería geriátrica y la importancia de cuidar a las personas mayores con respeto y dignidad.

## Atención centrada en la persona

Su día a día en la residencia está marcado por la atención cercana a los residentes y sus familias. “Me gusta tratarlos como si fueran mi propia familia”, confiesa Silvia. Desde la lectura de los partes médicos al inicio de la jornada hasta la administración de medicación, curas, toma de tensiones y coordinación con el equipo médico y las familias, su trabajo diario está marcado por la atención personalizada y el seguimiento riguroso de cada residente. Con 52 usuarios entre plazas residenciales y centro de día, la cercanía y la empatía se convierten en herramientas esenciales para ofrecer un cuidado de calidad.

A pesar de la satisfacción que le aporta su labor, Silvia reconoce que la enfermería geriátrica no siempre recibe el reconocimiento que merece. “A veces parece que si no trabajas en urgencias o quirófano, eres menos enfermera”, lamenta. Para ella, es importante visibilizar la labor que se realiza en las residencias, donde se cuida a las personas en una etapa vital muy importante.

Silvia destaca la importancia de la atención centrada en la persona, un modelo que busca que las personas residentes se sientan como en casa. “Se trata de personalizar el entorno, respetar sus decisiones y tener en cuenta sus voluntades anticipadas”, explica.

En cuanto a los desafíos de su profesión, Silvia considera que el principal es seguir creciendo personal y profesionalmente dentro de la cooperativa. “GSR me ofrece la posibilidad de seguir formándome y desarrollándome, algo que no siempre es posible en otros centros”, apunta. —

# LagunAro despeja su horizonte

El Congreso convalida el Real Decreto-Ley que reconoce la singularidad de LagunAro, y le exime de la aplicación del sistema de cotización de autónomos vigente desde 2023.



Resultado de la votación para convalidar el RDL 1/2025 que ratifica la singularidad del modelo LagunAro.





Satisfacción en los ámbitos cooperativos tras este acuerdo que supone la preservación de una entidad troncal de la Experiencia como es LagunAro y que consolida su modelo.

Y es que finalmente el Congreso de los Diputados convalidó el 12 de febrero el Real Decreto-Ley aprobado por el Consejo de Ministros el pasado 28 de enero de 2025 que, entre otras cuestiones, recoge las demandas planteadas por LagunAro, EPSV en cuanto a su encaje en el nuevo modelo de cotización de Autónomos que entró en vigor en 2023.

Fruto de este Real Decreto-Ley, a partir del 1 de enero de 2025, las personas socias de cooperativas incluidas en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos (RETA) que cuenten “con un sistema intercooperativo de prestaciones sociales complementario al sistema público”, como es el caso del colectivo de personas mutualistas de LagunAro, EPSV, “quedan exentas del señalado modelo de cotización que entró en vigor en 2023”.

El único requisito que plantea es el de que este colectivo cotice en todo momento por una base mensual igual o superior a la base mínima del tramo 1 de la tabla general, fijada en 947,71 euros para 2025. Además, estará exento del proceso de regularizaciones contemplado en el actual sistema de cotización de autónomos.

Desde LagunAro, EPSV, se hace una valoración “muy positiva del texto aprobado, ya que contempla la singularidad de esta Entidad de Previsión en el ordenamiento legal de la Seguridad Social, a la vez que clarifica que los rendimientos de capital mobiliario no se deben tener en cuenta a la hora de determinar la base de cotización”. —

Real Decreto-ley 1/2025, de 28 de enero, por el que se aprueban medidas urgentes en materia económica, de transporte, de Seguridad Social, y para hacer frente a situaciones de vulnerabilidad.



LEGISLACIÓN CONSOLIDADA

Jefatura del Estado  
«BOE» núm. 25, de 29 de enero de 2025  
Referencia: BOE-A-2025-1560

**Artículo 70.** *Modificación del Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos.*

Se incorpora una nueva disposición adicional cuarta al Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos, con la siguiente redacción:

**«Disposición adicional cuarta.** *Cotización de los Socios de cooperativas incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos que dispongan de un sistema intercooperativo de prestaciones sociales, complementario al sistema público.*

Con efectos de 1 de enero de 2025, la cotización en función de los rendimientos de la actividad económica, empresarial o profesional establecida en el artículo 308 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, no se aplicará a los Socios de cooperativas incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos que dispongan de un sistema intercooperativo de prestaciones sociales, complementario al sistema público.

En cualquier caso, los socios referidos en el párrafo anterior elegirán su base de cotización mensual en un importe igual o superior a la base mínima del tramo 1 de la tabla general a que se refiere la regla 2.ª del artículo 308.1.a) del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, siéndoles de aplicación, asimismo, lo previsto en su artículo 308.1.b).

Las bases de cotización mensuales elegidas por ellos no serán objeto de la regularización prevista en su el artículo 308.1.c), al no cotizar en función de rendimientos.»





# Bide orria 2028rako

Hausnarketa estrategikoa egin du LagunArok eta dagoeneko abian da bere ibilbidea 2028rako. Pentsio eredua eta banaketako prestazioen inguruan finkatu dira hainbat erronka.

## Pentsio eredua

Egindako sakoneko analisiaren arabera, garbi ikusten da pentsio-sistemak oso desberdinak direla herrialdeen artean. Baina denek dauzkate amonkomunean hiru faktore: atzerapen orokor bat erretiro adinean, zutabeko pentsioak aldagai makroekonomikoetara indexatzea eta ekarpen definituko pentsio planetarako joera. Hori horrela, hauek LagunArok aurreikusten dituen agertokiak.

**Eredu mistoko alternatibak aztertzea**, lanaren errenta gehigarriak kotizazio-zirkuituan sartze-ko aukera (ordainsari aldakorrak, errelebo plusak, gaueko plusak...). Mahai gainean jarriko diren beste neurri batzuk, aztertzeko, *60/40 eredua* mantentzea edo beste batera pasatu, LagunAroren pisua gutxituz, hau da 70/30.

**Eredu eboluzionatua**. Kontuan hartuta bizi itxaropenaren hazkundea, kotizazio oinarri altuagoak eta finantza merkatuen hegakortasuna geroz eta handiagoa, beste kapitaliazio sistema batzuk (ekarpen definitua) aztertzeko aukera balioetsi da, beti ere ereduaren iraunkortasuna babesteko asmoarekin.

Garbi ikusten da pentsio-sistemak oso desberdinak direla herrialdeen artean. Baina denek dauzkate amankomunean hiru faktore: atzerapen orokor bat erretiro adinean, zutabeko pentsioak aldagai makroekonomikoetara indexatzea eta ekarpen definituko pentsio planetarako joera



# Banaketa prestazioak

## Osasun Laguntza

Batez ere hiru aspektutan jarri da fokoa: kolektiboa sentsibilizatu prestazioaren izateko arrazoari buruz, kudeaketa eredia indartzea eta finantzaketa eredia berrikustea, prestazioa bideragarri eta iraunkorra izan dadin.

## Aldi baterako ezintasuna

Prestazio honetan lau lan ildo nagusi aurreikusten dira: kudeaketa aktiboa, fase goiztiarretatik; kooperatibekin lan egin, koordinazioa eta konpromisoa areagotzeko; pertsona absentistekin neurri ekonomikoen aukera aztertzea; eta kontingentzia profesionaletan, kanpoko eragileekin lankidetzatza sustatzea.

## Enplegu Laguntza

Batez ere, bi lan arlo aipatzen dira: birkokapenetan behin betiko konponbideak indartzea eta krisiei aurre egiteko bitartekoak indartzea. Kooperatibekin batera hausnarketa egingo da prestazio honen harira. —

### INDARTU BEHARREKO BESTE ARLO BATZUK

- **Kooperatibekin eta bazkideekin harremana.**
- **Harreman instituzionalak.**
- **Inbertsioak.**
- **Eraldaketa digitala.**
- **Antolaketa eta pertsonak.**

# 2025eko BATZAR NAGUSIA

**Data** 2025eko martxoaren 26an

**Ordua** 15:30etan lehen deialdia  
eta 16:00etan bigarrena

**Lekua** Kursaal, Donostian

## Gai zerrenda:

1. 2024ko martxoaren 21eko Batzar Nagusiko Akta onartzearen berri ematea, eta Batzar honetako Akta onartzeko mutualistak izendatzea.
2. 2024ko ekitaldiko Gestioaren Memoria eta Urteko Kontuak, eta 2025eko Gestio Plana aztertzea eta onartzea, 2025-2028 Plan Estrategikoaren esparruan.
3. 2025-04-01etik 2026-03-31ra aldirako Prestazioak eta Kuotak onartzea.
4. Estatutuak eta erregelamendua aldatzeko proposamenak.
5. Kontseilu Errektorearen jakinarazpenak.
6. Kontseilu Errektoreko eta Zaintza Batzordeko kideak aukeratzea.
7. Galde-eskeak.

Carlos Maza  
DIRECTOR GENERAL DE LAGUNARO

# “Nuestro modelo despierta admiración entre los expertos del sector”

Los dieciocho meses que Carlos Maza lleva en la dirección de la entidad han sido de vértigo. Un viaje a toda prisa que en lo profesional ha estado plagado de emociones encontradas, “con momentos de ansiedad, de incertidumbre y desazón”, pero también salpicados, “de ilusión y optimismo”, y, última-

Repasamos todas las cuestiones de actualidad ligadas a la entidad, desde el respaldo logrado tras la convalidación del *decreto ómnibus* por parte del Congreso, pasando por el cierre satisfactorio de 2024 y los planes para el futuro inmediato.

JAVIER MARCOS

mente, cargados de “euforia y de alegría infinita”. En lo personal, ha tenido que batallar con el trago amargo de perder en quince días a dos personas (Kontxi Benítez y Joseba Granero) de las que se acuerda con admiración y respeto.

Iniciamos esta charla preguntándole sobre una cuestión de actualidad, como ha sido la reciente aprobación por parte del gobierno central de un decreto que reconoce la singularidad de LagunAro y asegura la sostenibilidad del sistema.

**¿Qué valoración haces de la reciente resolución del gobierno respecto al reconocimiento de la singularidad de LagunAro y la sostenibilidad del sistema?**

Creo que, sin ánimo de equivocarme, puede ser una de las mejores no-



ticias que ha recibido LagunAro en mucho tiempo. El modelo de cotización de Autónomos que entró en vigor en 2023 y que tenía un calendario paulatino de aplicación hasta 2032, ponía en tela de juicio la propia existencia de LagunAro y, a través de este Real Decreto-ley, se le ha otorgado a nuestra Entidad un encaje en el ordenamiento de la Seguridad Social.

Han sido muchas reuniones, muchas llamadas, muchos contactos y muchas las personas que han trabajado denodadamente para que esto fuera posible, por lo que la primera vez que vimos el texto que estaba trabajando el gobierno para contemplar nuestra realidad, fue un chute de energía muy positivo.

En todo caso, sabes que el proceso de aprobación se ha demorado más de lo que nos hubiera gustado, ya que la medida relativa a LagunAro estaba incluida en el *decreto omnibus* que tuvo que pasar dos veces por el Congreso hasta que ha sido definitivamente convalidado a mediados de febrero.

### **Supongo que habrás respirado aliviado. ¿Hasta qué punto era importante esta decisión del gobierno?**

Realmente muy importante. El nuevo modelo de cotización de autónomos, en nuestra opinión, no era justo con el cooperativismo, ya que además de cotizar por los rendimientos de trabajo, también obligaba a hacerlo por los rendimientos que se obtienen de la aportación de capital en la cooperativa.

Finalmente, el decreto aprobado nos da la razón. El gobierno lo que ha venido a hacer es decirnos que nos excluye del nuevo sistema de cotización de autónomos y que lo que tenemos que hacer es cotizar, al menos, por la base mínima de la tabla general. Dicho de otra manera, nos otorga un tratamiento específico, distinto al de los 3,3 millones de autónomos que hay en España. Esto es algo magnífico porque nos permite mantener el modelo de previsión de LagunAro, si bien no debe ser óbice para que sigamos dando pasos para desarrollarlo y mejorarlo. De hecho, ya hemos identificado una serie de ámbitos en los que queremos trabajar desde este mismo año 2025.

### **¿Cómo se ha gestionado esta situación para que finalmente se haya resuelto satisfactoriamente?**

La clave creo que ha estado en el tesón y en la perseverancia con la que muchas personas hemos trabajado durante meses, a lo que le añadiría

**“La rentabilidad obtenida de la gestión de las inversiones fue muy positiva en 2024 y el inicio de este año también se está comportando bien, mejor, incluso, de lo esperado. Pero hay que mantener la cautela”**

la transparencia con la que hemos hablado con todos los ministerios, partidos políticos, asociaciones, confederaciones... con las que hemos estado en un momento u otro.

En esto, como en todo en la vida, siempre es muy importante contar con buenos compañeros de viaje y, aún a riesgo de poder olvidarme alguno (al cual le pido disculpas de antemano), me gustaría señalar el papel fundamental que han jugado, por un lado, las personas de LagunAro, empezando por Luis Mari Ugarte que fue quien comenzó a gestionar este tema y, por otro lado, MONDRAGON, ya que tanto Iñigo Ucin hasta su jubilación como Pello Rodríguez, Leire Mugerza, Iñigo Albizuri y Amets Ugalde han jugado un papel activo y muy determinante para que todo se haya resuelto satisfactoriamente. La imagen y el buen hacer de MONDRAGON, como ejemplo y exponente del cooperativismo, han jugado un papel fundamental en todo este proceso, ya que nos ha facilitado múltiples gestiones e interlocuciones con distintos agentes que, a la postre, han resultado determinantes.

De la misma manera, no puedo dejar pasar la posibilidad de agradecer la labor desarrollada por los partidos políticos vascos con representación en el Congreso, apoyándonos en todo momento y traccionando este asunto de una manera muy activa allá donde ha sido necesario.

**“La imagen y el buen hacer de MONDRAGON, como ejemplo y exponente del cooperativismo, han jugado un papel fundamental en todo este proceso, ya que nos ha facilitado múltiples gestiones e interlocuciones con distintos agentes que, a la postre, han resultado determinantes en la resolución del conflicto”**



## Cierre 2024

### ¿Cómo fue el cierre del ejercicio 2024? ¿Previsiones para 2025?

El año 2024 para LagunAro en términos de gestión ha sido bastante positivo.

En lo que se refiere al sistema de pensiones, se ha obtenido una rentabilidad del 7,94%, lo que, unido a una inflación inferior a la prevista, ha permitido que el Margen de Solvencia se recupere. De hecho, el Consejo Rector va a plantear a la Asamblea General recuperar la actualización de las pensiones no aplicada en 2023 en base al IPC de 2022, cuando habiendo acabado este indicador en niveles del 5,7%, se aplicó el 1% por no disponer de la solvencia suficiente.

Respecto a las denominadas prestaciones de reparto, la lectura que hacemos también es positiva, especialmente en relación con la prestación más diferencial que

tenemos, como es la Ayuda al Empleo.

De cara a 2024, nos habíamos marcado incrementar el número de soluciones definitivas de personas en desempleo estructural y lo cierto es que lo hemos conseguido, lo cual creo que es una magnífica noticia. En todo caso, el nivel de implicación de las cooperativas ha sido muy desigual, por lo que vamos a seguir trabajando con las cooperativas y tenemos intención de reflexionar con todas ellas sobre qué tipo de cobertura de Ayuda al Empleo queremos tener.

### **El absentismo, en línea ascendente, es una de las preocupaciones en el ámbito empresarial. ¿Lo es también en LagunAro? ¿Qué medidas se proponen para hacerle frente?**

Desde el momento que es una preocupación para las cooperativas se convierte en una preocupación para LagunAro. Y no lo es solo para nosotros. En los últimos meses cada vez hay más voces que ponen encima de la mesa la necesidad de tomar medidas, habida cuenta de la deriva que está tomando. Son múltiples los factores que inciden en esta evolución y en el caso concreto de Euskadi, nos situamos en el top de Comunidades con mayor tasa de absentismo, lo cual creo que nos afecta en cuanto a competitividad, imagen de país...

**“Absentismo: en los últimos meses cada vez hay más voces que ponen encima de la mesa la necesidad de tomar medidas, habida cuenta de la deriva que está tomando”**



Por ser positivo, también quiero destacar dos cosas. Por un lado, el modelo de gestión desde la fase inicial de los procesos que estamos implantando y, por otro lado, que la tasa de absentismo se ha estabilizado en los tres últimos años que, habida cuenta de los niveles en los que está en otros colectivos, no es mala noticia, si bien nos gustaría que se redujera.

**Hay muchos acontecimientos internacionales que están alterando la geopolítica mundial, con el consiguiente impacto en la evolución de mercados financieros, mercados en los que opera LagunAro para rentabilizar sus inversiones y poder hacer frente a sus compromisos financieros. ¿Cómo están evolucionando y que prevés para este año?**

Cuando tienes un patrimonio tan grande como el que tiene LagunAro y que está invertido en distintos tipos de activos, localizados en distintas zonas geográficas e, incluso, en distintas monedas, obviamente lo que ocurra a nivel internacional afecta a los mercados financieros y, por ende, a nuestra cartera de inversión.

En esta primera parte del año, además, tanto la geopolítica como la economía en general está muy condicionada por las primeras decisiones que está adoptando Donald Trump desde que asumió la presidencia de los Estados Unidos. Desde que ganara las elecciones en noviembre del año pasado, todos los inversores hemos intentado saber si nos íbamos a encontrar con el Donald Trump que cumpliera lo señalado en la campaña electoral o si iba a ser más pragmático y no tan agresivo en sus planteamientos.

**Pues parece que está superando las previsiones...**

Lo cierto es que ha empezado con mucha fuerza en lo que tiene que ver con las decisiones con una mirada más hacia el exterior (control de la inmigración, tarifas arancelarias, conflictos Rusia-Ucrania o Gaza-Israel...) y, de momento, no ha sido tan activo en las medidas principales para consumo interno, como puede ser la anunciada reducción de impuestos.

En el caso de Europa, parece evidente que está en una fase de crecimiento económico muy distinto al de Estados Unidos y a todo esto hay que sumarle que algunos de los principales países de la UE están sufriendo graves crisis políticas internas, como pueden ser los casos de Alemania o Francia.

En todo caso, la rentabilidad obtenida de la gestión de las inversiones fue muy positiva en 2024 y el inicio de este año también se está comportando bien, mejor, incluso, de lo esperado. Sin embargo, el año no ha hecho más que empezar y existen varias circunstancias que pueden cambiar esta tendencia en cuestión de muy poco tiempo, como ya hemos podido ver los últimos años.

## Plan Estratégico: retos fundamentales

**Sistema de pensiones.** Necesidad de reflexionar sobre cómo mejorar o responder con mayor precisión a la filosofía del sistema público de pensiones en cuanto a qué rentas tienen que estar sometidas a cotización.

**Prestaciones de reparto.** Los principios de mutualismo, solidaridad y corresponsabilidad deben seguir guiando su gestión y funcionamiento, si bien parece oportuno reflexionar de cara a adoptar medidas en cuanto a: sistema de financiación de algunos colectivos, así como el alcance de la cobertura sanitaria ofertada, medidas de gestión de la prestación de Incapacidad Temporal, empleabilidad del colectivo en desempleo, nivel de implicación de las cooperativas...

**Otros proyectos.** Queremos profundizar y mejorar en el modelo de atención a nuestro colectivo, la transformación digital, las relaciones institucionales...

Creo que lo mejor es mantenernos cautos, estar muy atentos a todo lo que acontezca y confiar en el magnífico equipo de inversiones que tenemos.

**¿Algo más?**

Un par de cuestiones adicionales. En primer lugar, creo que es importante señalar que LagunAro es una Entidad muy singular. A raíz de elaborar el Plan Estratégico, he tenido la oportunidad de hablar con muchas personas, expertas en sistemas de previsión social, a nivel europeo y de la OCDE y todas ellas nos han trasladado su admiración y felicitación por poder disponer de un sistema tan longevo, tan amplio en cuanto a coberturas y basado en unos valores tan singulares como los del cooperativismo. A veces tienen que venir otras personas del exterior para poner en valor lo que somos. De hecho, fíjate que la propia Seguridad Social reconoce nuestra gestión, ya que nos ha excluido de la norma general para dejarnos seguir adelante con nuestro proyecto.

En segundo lugar, quisiera poner en valor, felicitar y agradecer a todas las personas de LagunAro el trabajo que hacen en el día a día y que resultó todavía más evidente el pasado año en los momentos tan delicados que nos tocó vivir con la pérdida de dos personas compañeras y amigas. Se dice que en las peores situaciones se ve lo mejor de las personas y puedo confirmar que en este caso así ha sido. —

# ¿Qué hace LagunAro? ¿Y cómo lo hace?

Una serie de cuestiones básicas que hay que entender bien para conocer el papel de la entidad.

TULANKIDE

LagunAro se ocupa de cuidar el bienestar de su colectivo de personas mutualistas y beneficiarias ante situaciones de necesidad de protección social.

Para ello, dispone de un amplio abanico de prestaciones que en algunos casos complementan la prestación que proviene del sistema público (jubilación, prestaciones familiares, asistencia sanitaria...) y en otros casos sustituyen a la cobertura pública (incapacidad temporal o ayuda al empleo).

Estas prestaciones se clasifican en dos tipos, en función de su enfoque y sistema de financiación:

- Prestaciones de reparto.
- Prestaciones de capitalización.

**Para tener una idea aproximada de la dimensión de las prestaciones, cabe señalar que en 2024 se destinaron a prestaciones de reparto 96,6 millones de euros, y 245,4 a las de capitalización. Es decir, un gasto anual de 342,1 millones de euros**





## Prestaciones de reparto

Son prestaciones a corto plazo, las que se utilizan en el día a día, principalmente, en la fase de trabajadores activos. Estas prestaciones tienen una vocación de que con las aportaciones realizadas cada año, se financie el gasto del propio ejercicio. Con la excepción de la prestación de Ayuda al Empleo en la que, por el carácter cíclico de su gasto, se intenta tener una mirada a medio plazo, de tal manera que se ha constituido un fondo que permita afrontar con garantías posibles necesidades elevadas de gasto.



### Ayuda al Empleo

Mecanismos para proteger a la Cooperativa y a las personas socias, en situaciones de dificultad: reubicaciones, calendario móvil, prejubilaciones, desempleo...



### Incapacidad Temporal

Prestación económica en caso de tener una baja médica.



### Prestaciones Familiares y Auxilios

Prestación económica en los procesos relacionados con el Nacimiento y Cuidado del Menor y otras ayudas (Cuidado de Menores con enfermedades graves, Auxilio a personas con discapacidad, Auxilio por defunción).



### Asistencia Sanitaria

Acceso privado a especialistas, centros médicos, clínicas y hospitales.



### Víctimas Violencia de Género

Prestación económica para proteger a estas víctimas que decidan suspender o extinguir su relación societaria.

- Prestaciones cubiertas exclusivamente por LagunAro.
- Prestaciones cubiertas de forma mixta por LagunAro y por el Sistema Público.
- Prestación complementaria de la otorgada por la Sanidad Pública.

## Prestaciones de capitalización

Son prestaciones a largo plazo. La cooperativa realiza mensualmente aportaciones a nombre de sus personas socias mientras permanezcan en activo. Esas cuotas se invierten de manera colectiva en los mercados financieros con el objeto de obtener una rentabilidad. Así, la futura pensión se financia a través de las cuotas aportadas por la cooperativa y la rentabilidad obtenida de las inversiones. La pensión se cobra de manera vitalicia y, en el caso de fallecimiento, se convierte en pensión de viudedad para su cónyuge o pareja de hecho.



### Jubilación

Pensión que se recibe, cuando alcanzada la edad posible para acceder a ella, se cesa en el trabajo, finalizando la vida laboral.



### Incapacidad Permanente

Prestación económica por la pérdida total o parcial de la capacidad laboral de forma definitiva.

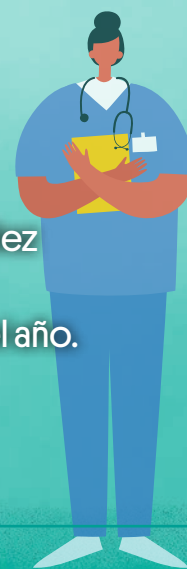


### Viudedad / Orfandad

Pensión para familiares cercanos.

# LagunAro en 2024

Positiva evolución de los mercados financieros, impulsada por la solidez de la economía estadounidense, la moderación de la inflación y la intensificación del cambio de ciclo monetario en la segunda mitad del año.



## 4,05%

**margen de solvencia**

4,03% a cierre de 2023

La evolución de esta ratio en 2024 ha estado condicionada por la rentabilidad positiva del 7,94% y una inflación menor de la esperada [2,8% frente al 3,5% inicialmente estimada], que ha implicado un aumento del margen de solvencia en 3,4 puntos porcentuales, alcanzando un nivel del 7,4%.

Habida cuenta de esta buena evolución, el Consejo Rector, además de actualizar las pensiones y los derechos de pensión en 2025 en base al IPC de 2024 [2,8%], ha decidido proponer a la Asamblea General recuperar la parte del IPC de 2022 que no se pudo aplicar en 2023 por insuficiencia de solvencia [el IPC de 2022 se situó en el 5,7%, si bien la actualización aplicada en 2013 se limitó al 1%]. Es decir, la propuesta formulada por el Consejo Rector va en la línea de recuperar el 4,7% no aplicado en su momento. A pesar de esta recuperación, a cierre del ejercicio, el Margen de Solvencia se sigue situando por encima del mínimo legal exigido [4,0%].



## +7,94%

**rentabilidad**

Igual que en 2023

## 428,7M€

**cuotas**

La recaudación total durante el año 2024 ha ascendido a 428,7 millones de euros, un 8,0% más respecto a 2023 [397,1 millones de euros].



## 342,1M€

**prestaciones**

Muy en línea con las abonadas en 2023 [344,3 millones de euros].





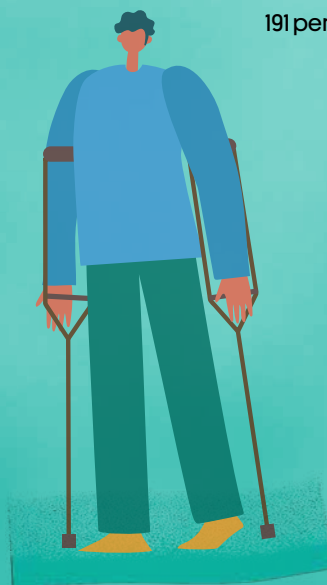
**157,67M€**

○ fondo de ayuda al empleo

**30.101**

○ mutualistas

191 personas más respecto a 2023.



**7.473,15M€**

○ fondo patrimonial

Incremento de 417 millones de euros respecto el año anterior [7.055,67 millones de euros en 2023].

**15.963**

○ pensionistas

En 2024 se da un incremento neto de 301 personas, siendo ya un total de 15.963, de las que 15.896 personas perciben mensualmente una pensión de LagunAro y 67 han decidido suspender el pago de su pensión.



**20,53€**

○ asistencia sanitaria

El consumo medio por beneficiario y mes en 2024 en esta prestación ha sido de 20,53 euros. Ello representa un incremento de dicho consumo medio del 5,77% con respecto al alcanzado en 2023 [19,59].



**6,99%**

○ tasa de absentismo

Supone un incremento del 1,95% respecto de la tasa alcanzada el año anterior [6,68%].



**Aitor Soria**  
DIRECTOR GENERAL DE FAGOR ELECTRÓNICA

## “Somos un proveedor europeo que ofrece soluciones electrónicas para un mundo cada vez más digital y conectado”

Tras toda una vida de dedicación a MONDRAGON, Aitor Soria ‘aterriza’ en Fagor Electrónica para cumplir un nuevo ciclo en su vida laboral, “Comencé en Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, estuve en la División de Componentes y pasé por la dirección de Embega, de Batz, y de Eika los últimos 10 años. Ahora toca Fagor Electrónica, curiosamente en mi etapa en la División, y por razones técnicas, fui el socio número 1.650 de Fagor Electrónica, por lo que vuelvo a casa”. **GORKA ETXABE**

### **i** **Cómo estás viviendo tu llegada a Fagor Electrónica?**

Estoy muy ilusionado y motivado. Como gerente de Eika he tenido mucha relación con Fagor Electrónica y creo que tenemos un potencial enorme. Fagor Electrónica es un fabricante especialista en soluciones electrónicas y de digitalización, flexible para adaptarse a las necesidades de cada cliente, con cinco negocios, Semiconductores, EMS, Soluciones Multimedia, Smart Data Services y Nuevos Negocios. Una oferta enormemente diversificada, en sectores al alza y de mucho valor añadido.

### **Conoces MONDRAGON y te seduce la intercooperación. La estrategia de la Corporación pasa por generar, crear, proponer... intercooperando.**

Por supuesto que me seduce. Tenemos potencial para intercooperar entre nosotros, dentro de la División de Componentes, pero también con otras cooperativas y empresas. Todas las cooperativas estamos para generar puestos de trabajo y riqueza en el entorno, dejando un legado mejor para las siguientes generaciones. Las

posibilidades de hacerlo se multiplican si lo hacemos desde la primera persona del plural (nosotros) en lugar de utilizar el tú y el yo. Para ello, las personas que lideramos las cooperativas debemos estar a la altura y no siempre lo estamos.

El clima dentro de la división de Componentes es de total complicidad y cooperación, estamos en un momento muy interesante.

### **Desde septiembre ha estado contigo Mikel Trojaola. Cuéntanos, ¿Cómo ha sido el traspaso de la dirección?**

Ha sido excelente, y debo agradecerlo a Mikel. Estamos en pleno proceso de redacción del Plan Estratégico y en 2025 haremos los planes concretos de cada uno de los negocios. Hemos comenzado con Smart Data Services, y seguiremos con el resto de los negocios. En general, hemos abierto nuevas líneas dentro de los negocios, y debemos seguir trabajando la innovación para asentar y consolidar nuestros negocios.

### **¿Qué te sugiere este titular? “Fagor Electrónica 2025: Innovación, nuevos proyectos y crecimiento”**



**“Somos el único productor de diodos de Europa y el único de semiconductores de España. Estamos en la situación ideal para afrontar un futuro muy ilusionante”**

Fagor Electrónica cerró un 2024 lleno de avances estratégicos que consolidan su posición como líder en innovación tecnológica y desarrollo industrial. Durante el pasado año se dieron pasos importantes en la expansión de sus operaciones, fortaleciendo su presencia en el sector naval, la movilidad sostenible y en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Estamos en ello.

Respecto al crecimiento, hemos terminado 2024 con casi 90 millones de euros. Y hemos perfilado el PG25 con una facturación superior a los 100 millones, por lo que esperamos superar los dos dígitos, todo un hito para Fagor Electrónica.

#### **Hablas de innovación y de consolidación. ¿Qué es primero?**

Básicamente, el crecimiento se dará como fruto de la consolidación.

Uno de los hitos más destacados del año 2024, fue la creación de Fagor Multimedia Solutions, tras la adquisición de Triax Digital Solutions (antiguo Ikusi) para crecer en el sector de las soluciones multimedia.

También hemos conseguido un PERTE en el sector naval con Navantia. De esta manera los fondos del PERTE Naval, permitirán abordar nuevos proyectos, acelerando el desarrollo de tecnologías que posicionarán a Fagor Electrónica como un referente en sectores de alta especialización y los más altos requisitos de calidad, trabajando codo con codo con clientes de primer nivel.

Por otro lado, en el ámbito de semiconductores el compromiso de Fagor Electrónica con la innovación no se detiene y sigue avanzando en el desarrollo de la tecnología de *Silicon Carbide* (SiC), una tecnología clave para la fabricación de dispositivos más eficientes y sostenibles.

Somos el único productor de diodos de Europa y el único de semiconductores de España. Estamos en la situación ideal para afrontar un futuro muy ilusionante.

#### **En creación de empleo también es importante la trayectoria que ha realizado la empresa. Generando, consolidando y atrayendo talento, ¿es así?**

Fagor Electrónica sigue apostando por las personas, muestra de ello es el crecimiento en los últimos 10 años, que se pasado de 417 personas a un colectivo de 638 personas en la actualidad, reafirmando el compromiso con la creación de empleo local y el desarrollo del talento en la región. Este es el camino, generar, consolidar y atraer el talento. Creo que Fagor Electrónica es un proyecto muy atractivo para las personas que quieren desarrollar todas sus capacidades. —

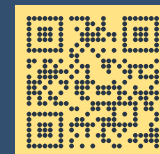
# Gertuago

## Más cerca



**MONDRAGON**  
Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

Información diaria y actualizada de la Corporación MONDRAGON en euskera, castellano e inglés.



ENCUENTRO CON PERIODISTAS EN BILBAO

# “MONDRAGON es un proyecto cooperativo, cercano, basado en la innovación, transformador y abierto”

El 25 de febrero se celebró en Bilbao el primer encuentro del presidente de MONDRAGON, **Pello Rodríguez**, con los medios de comunicación. Alrededor de 30 periodistas acudieron a la cita, quedando patente el interés en MONDRAGON y su carácter referencial en nuestra sociedad, y tuvieron la ocasión de preguntar sobre diversas cuestiones de actualidad; cierre del ejercicio 2024, perspectivas para este año 2025 o política arancelaria y mensajes a Europa, fueron algunos de los temas tratados.



Vídeo y noticia completa del encuentro con periodistas







“MONDRAGON es un proyecto abierto y global, que desarrolla nuevos negocios, con las personas en el centro y valores cooperativos sólidos, buscando siempre la competitividad”

“Es un reto atraer a las personas ante el cambio generacional que vivimos. Tenemos que acercar a los valores cooperativos tanto a jóvenes como a migrantes que vienen de culturas diferentes”

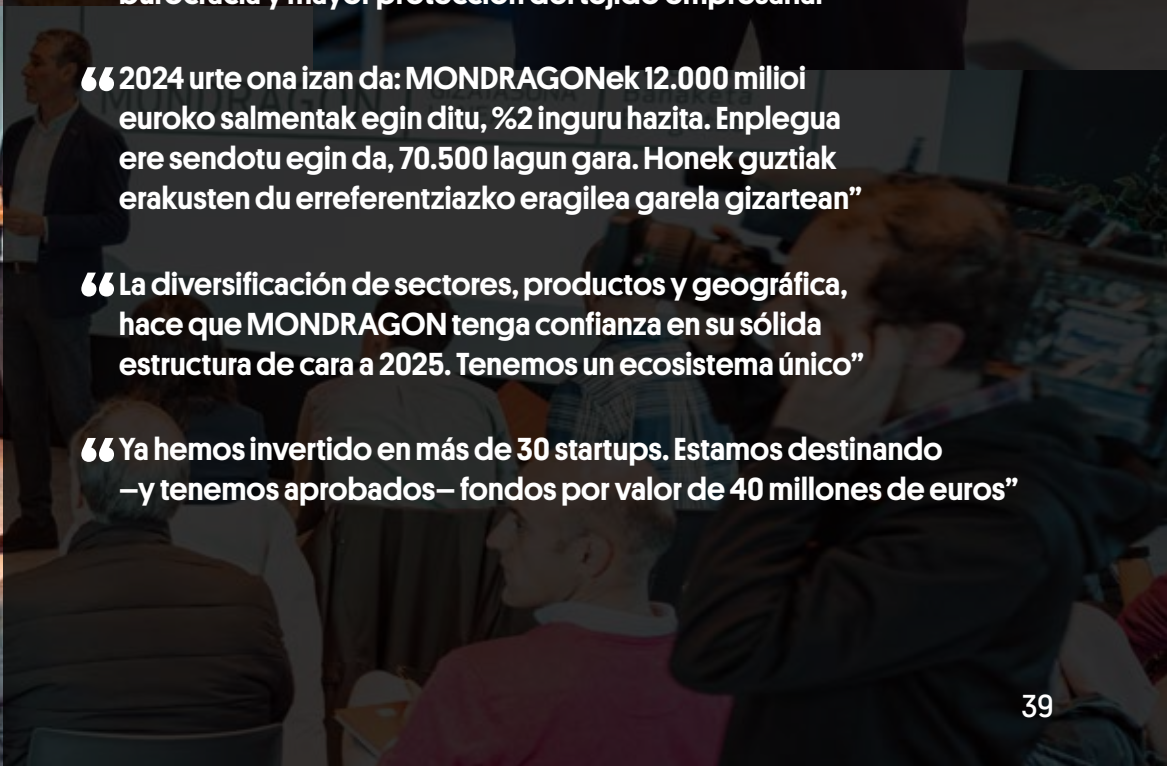
“MONDRAGONen helburu nagusien artean beti egongo da kalitatezko enplegua sortzea, kooperatiboa ahal den neurrian, dauzkagun negozioak finkatuz eta berriak sortuz”

“Pedimos a Europa rapidez en la toma de decisiones. Menos burocracia y mayor protección del tejido empresarial”

“2024 urte ona izan da: MONDRAGONek 12.000 milioi euroko salmentak egin ditu, %2 inguru hazita. Enplegua ere sendotu egin da, 70.500 lagun gara. Honek guztiak erakusten du erreferentziatzko eragilea garela gizartean”

“La diversificación de sectores, productos y geográfica, hace que MONDRAGON tenga confianza en su sólida estructura de cara a 2025. Tenemos un ecosistema único”

“Ya hemos invertido en más de 30 startups. Estamos destinando –y tenemos aprobados– fondos por valor de 40 millones de euros”



**Lander Beloki**

Mondragon Unibertsitatea, Enpresagintzaren dekanoa



# ENPLEGUAREN ETORKIZUNARI BURUZKO 2025EKO TXOSTENA: ZER BERRI?

Enpleguaren Etorkizunari buruzko 2025eko World Economic Forumaren Txostenak mundu mailan lider diren 1.000 enpresa enplegatzaile baino gehiagoren ikuspegia biltzen du, urtero moduan. Mundu osoko 22 industria-taldeetako eta 55 herrialdeetako 14 milioi langile baino gehiago ordezkatzeko enplegatzaile horiek eta makrojoerek enpleguan, konpetentzietan eta langilegoa eraldatzeko estrategietan nola eragiten duten aztertzen du, sakonki.

**A**urtengo txostenean argi jasotzen da lanpostuen ezaugarrietan eta lanean modu lehiakorrean aritzeko behar diren konpetentzietan gertatzen ari diren eraldaketek izugarritzko eragina izango dutela mundu osoko enpresa, industria, gobernu eta langileengan. Eraldaketa horri aurre egin ahal izateko behar-beharrezkoak dira hainbat tresna; aurreikuspen zehatzak edukitzea, langileen talentu garapenerako estrategia egokiak identifikatzea, eta enpleguen eta, gaitasunen arteko konbinaketak kudeatzeari dagokionez, datuetan oinarritutako erabaki informatuak hartzea, bai enpresa-kudeatzaileentzat eta baita langileentzat ere.

Txostenaren edizio honek lanmerkatu globalaren ikuspegiari dagokionez 2025-2030 eperako egoera bikoitza marrazten du.

Alde batetik, sortu berri diren egoera nahiz tresna berriek (za-

tiketa geopolitikoak eragindako tentsio globalak areagotzea, bizi-kostua handitzea edota adimen artifizialean oinarritutako tresnak enpresetan txertatzea) gero eta ingurune konplexuagoa sortzen dute arduradun politikoei, enpresa-kudeatzaileek eta langileek duten funtziorako, eta ziurgabetasuna gero eta handiagoa da. Bestalde, ordea, txostenak enplegu globalari dagokionez emaitza positiboak proiektatzen ditu analisisian, konpetentzien zaharkitze-tasa etengabe murrizten delarik; izan ere, azken urteetan abian jarritako reskilling eta upskilling ekimenak datuetan erregistratzen hasi dira, eta lan-munduan duten eragina gauzatzen.

Enplegatzaileak, industria eta herrialde guztietan, txostenaren aurreko edizioetan baino kontzientzia eta borondate handiagoa erakusten dute langilegoaren eta talentuaren erronkei modu proaktiboan aurre egiteko, eta horretara

rako pragmatikoki ikuspegi berri-tzaileak erabiltzen dituzte; hala nola, konpetentzietan oinarritutako kontratazio-politikak martxan jarriz edota aniztasunean, ekitatean eta inklusioan oinarritutako ikuspegi estrategikoagoa aplikatuz.

Hala ere, langileek beharrezko dituzten eta errealitatean dauzkaten gaitasunen artean dauden hutsuneak dira oraindik ere industria eta ekonomia gehien eraldaketarako oztopo nagusia, eta aurtengo txostenean etorkizuneari landu beharreko lehentasunezko eremuen hasierako seinale batzuk jasotzen dira; besteak beste, lanpostu desberdinen arteko lan-trantsizio proaktiboak eta dinamikoak egiteko beharra eta automatizazio sakonagoaren eta orokortuagoaren arteko etorkizuneko oreka egokiaren beharra.

Azken puntu honek Lanpostuen Etorkizunaren Txostenaren oinarritzko hipotesia laburtzen du: lanaren etorkizunean emaitza hobea lortzeko neurri aktiboak hartu behar direla erakunde, enpresa eta langileen partetik. Eta etorkizuneko kalitatezko lanpostuak bermatzeko tresna eraginkorrena formakuntza eta berrikuntza izango direla. —

**“Etorkizuneko kalitatezko lanpostuak bermatzeko tresna eraginkorrena formakuntza eta berrikuntza izango dira”**





De izquierda a derecha:  
**Pello Rodríguez** (presidente actual),  
**Javier Sotil** (2014-2016),  
**Txema Gisasola** (2012-2014),  
**Jose M° Aldekoa** (2007-2012),  
**Iñigo Ucin** (2016-2024),  
**Jesus Catania** (2002-2007) y  
**Antonio Cancelo** (1995-2001).

## REENCUENTRO DE PRESIDENTES DE MONDRAGON

Una jornada en la que pudieron conocer de primera mano la situación actual de MONDRAGON y compartir las experiencias acumuladas a lo largo de los años.

**E**sta foto fue tomada el pasado 24 de enero durante la visita a MONDRAGON de quienes han sido presidentes del Consejo General de la Corporación. Sin duda, una imagen para el álbum de fotos de nuestra historia. Ahí están todos ellos, a excepción de los ya fallecidos José Mari Ormaetxea (fue presidente entre 1985 y 1990) y Javier Mongelos (presidente entre 1992 y 1995).

En esta captura inédita, Cancelo y Rodríguez, seguramente sin querer, se han situado en los extremos de la foto, como estableciendo el intervalo de tiempo transcurrido entre sus mandatos, exactamente 30 años, tres décadas de la historia del entramado cooperativo. Y en esa línea de tiempo

que delimitan ambos, entre 1995 y 2025, es donde se sitúan los mandatos del resto de presidentes.

La cita fue en Arrasate (Gipuzkoa), en el case-río Olandixo (donde está tomada la foto), con visita posterior a la renovada sede central de MONDRAGON –con parada en la obra de Armin Isasti, Arian-Arian, “una oda a la cooperación”–, y un almuerzo en el centro de formación Otalora, en Aretxabaleta (Gipuzkoa). Contentos y agradecidos por el detalle, pudieron charlar sobre diferentes temas de actualidad, comentar los retos que enfrentan las cooperativas hoy en día, y compartir sus experiencias personales durante su tiempo al frente de la Corporación. —

## SHAKING HUB: TALENTU TEKNOLOGIKOA ERAKARTZEKO INTERKOOPERAZIO PROIEKTUA

MAITE LEGARRA ETA IÑIGO LARREA

### Talentu teknologikoa erakartzeko erronka

Gutxi dira ZTIM bokazioak hautatzen dituzten gazteak, %19a unibertsitate ikasketetan eta %16a Lanbide Heziketan. Profil oso demandatua da gure lurraldean eta horrek ia guztiak lanean egotea eragiten du. Teknologian eta berrikuntzan adituak diren profesionalekin konektatzeak erakartzen ditu, proiektuak, erronkak eta ikasteko aukerak lehen eskutik jasotzea ahalbidetzen dielako.

Eta MONDRAGONen hori eskaini diezaiekegu. Berrikuntza eta teknologia ekosistema ikaragarria osatzen dugu, punta puntako teknologia eta proiektuak lideratzen ditugu gure kooperatiba industrialetan, erreferentziatzko ikerketa eta transferentzia zentroak ditugu eta unibertsitate eta lanbide zentro propioetan garatzen dira etorkizuneko profesionalak. Baina ezezagunak izaten jarraitzen dugu bailaraz kanpo.

Eta hori ikusarazteko beharretik sortu zen 2022an Shaking Hub proiektua: kooperatibei beren ezagutza eta proiektu zientifiko teknologikoak plazaratzeko ahalbideratuko zien talentu komunitatea.

### Shaking HUB-en hasiera

Lehen urteak, Adimen Artifizialaren garapenean eta aplikazioan fokoa jarriz egin ditu Shaking Hubek. Egingdako esfortzua eta emaitzak garrantzitsuak izan dira. 550 edukitik gora publikatu dira adimen artifizialaren inguruan, webgune propioan (<https://shakinghub.com/>) zein urtero hazkunde esanguratsua izaten ari den LinkedIneko komunitatean. Baina garrantzitsuagoak izan dira ekimeneko protagonista izan diren kooperatibak: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker, Ideko, Laboral Kutxa, Fagor Automation, GSR, MLA-Koop, LKS Next, Erreka, Fagor Electrónica.

[shakinghub.com](https://shakinghub.com)



MONDRAGONek erreferentziako teknologiak aplikatzeko aukera eskaintzen du, taldean erronkei erantzunez, hazteko aukera eskainiz



## Bideak erakutsi diguna

2024an zehar gauzatutako hausnarketari esker, erabiltzaileen artean hiru profil desberdin antzeman ditugu:

- Teknologia erabiltzen edota aplikatzen duten profesionalak kalitatezko eduki bereizgarria bilatzen dute, ekitaldietan oso jarrera parte-hartzailea daukate esparru horretan dituzten harremanak sendotzeko.
- Ikertzaileek eta garatzaileek beste batzuek garatutako eduki zehatzetara sarbidea izatea bilatzen dute.
- Ikasleak foko teknologiko irekiago batetik gerturatu dira, entzuleak dira nagusiki eta aukera profesionalak bilatzen dituzte.

MONDRAGONeko kooperatibek dugun gaitasun teknologikoak ZTIM profesionalak erakartzen lagunduko digu, beren nahiak eta beharrak (egunean egon, beste batzuk egiten dutena ezagutu, aplikagarritasuna bilatu, eduki zehatza lortu) MONDRAGONen asetu ditzaketelako.

## Eta hemendik aurrera zer?

Alde batetik, teknologian begirada jarrita, Adimen Artifiziala eta Datuen Analitikan proiektuak aurkezten eta zabalitzen jarraitzea izango da 2025eko helburu nagusia. Eta zibersegurtasunaren inguruko lan lerro berri bat zabalduko dugu uda aurretik. Ikerlan, Orbik Cybersecurity, LKS Next / Secure IT-ren eskutik eta ZIUREkin (Gipuzkoako Zibersegurtasun Industrialeko Zentroa), elkarlanean.

Beste alde batetik, sektore begirada izanda, industriako ikuspegi ohikoenetik haratago, 2025ean finantzetan lan lerro propio bat sortzea aurreikusten dugu, Laboral Kutxaren eskutik.



**“Dakiguna elkarbanatu eta zabaldu behar dugu”**

## Maria Ruiz

MLAKOOPEKO NEGOZIO GARAPENAREN ARDURADUNA

**SHeko aurpegia zara SH Live, Key Note, Arrakasta kasuak. Nondik datorkizu zientzia eta teknologia zabalteko grina?**

Formakuntzaz Ingeniaria naiz, Ingeniaritzan Doktorea, beraz, teknologiarekiko grina bokazioz datorkit. Zabalteko grina, bestetik, gure munduaren komunitate izaera ulertzen dudalako da: dakiguna elkarbanatu eta zabaldu behar dugu, elkarrengandik ikasteko. Horretaz gain, emakumeen presentzia arlo teknologikoetan areagotzearen aldeko defendatzaile sutsua naiz. Shaking Huben *irudia* ni izateak, emakume bezala, komunitatean daukadan rol honetan, beste neska gazte batzuen erreferente izateko aukera ematen dit, eta hori niretzat ohore bat da.

**2022tik SH proiektua bizi izan duzu barru-barrutik. Zer da ibilbide honetaz gehien baloratzen duzuna?**

Eboluzioa. Zeretik hasitako proiektu gehienetan bezalaxe, ikasketa prozesua ikaragarria izan da, ekimen batzuk beste ikuspuntu batetik berregin behar izan ditugu. Shaking Huben esentzia eta helburua ez dira sekula aldatu, baina estrategia eta eskaintako kalitatea fintzen joan gara. Prozesuarekin ikasten jakin dugu, eta ikasitakoa aplikatzen.

**Nola irudikatzen duzu SH hemendik 3 urtetara?**

Talentu komunitate erabilgarri eta eredugarri gisa irudikatzen dut, bai enpresentzat eta baita profesionalentzat ere. Teknologia aurreratuen bitartez Talentua erakartzeko eta enpresen ahalmenak ikusarazteko tresna azken finean. —

Adimen Artifizialetik haratago, zibersegurtasunaren eta finantza sektorean teknologiaren aplikagarritasunean jarriko da fokoa 2025ean Shaking Hub-en



Desde su incorporación en 2018, Beatriz Leciñana ha asumido distintos retos dentro de Fagor Healthcare. Ahora, como directora general, afronta un nuevo desafío con un objetivo claro: seguir innovando para mejorar la adherencia terapéutica y la calidad de vida de los pacientes. Con una apuesta sólida por la tecnología, la compañía continúa su expansión internacional y refuerza su compromiso con la farmacia comunitaria.

UXUEMORALES

## Beatriz Leciñana

DIRECTORA GENERAL DE FAGOR HEALTHCARE

“Fagor Healthcare es más que una máquina conectada a un software: es un servicio diseñado para mejorar la vida de los pacientes con un enfoque humano y cercano”

**E**n 2018 te uniste a Fagor Healthcare como gestora de exportaciones y ahora eres directora general sin abandonar tu puesto anterior de responsable de Ventas y Marketing. ¿Cómo ha sido tu evolución dentro de la empresa?

Desde el primer momento mi incorporación tuvo el propósito de dar un impulso al área de exportación. Con el tiempo, asumí la responsabilidad de todo el ámbito comercial y de marketing y, desde hace unos meses, también la Dirección General. Es un reto importante, pero lo afronto con ilusión y con el respaldo de un equipo fantástico que hace que todo sea más fácil.

**Tras seis meses en el cargo, ¿qué balance haces de esta nueva etapa?**

El balance es positivo. Fagor Healthcare es una empresa con un proyecto innovador en pleno crecimiento, tanto en personas como en mercados y productos. El reto es

grande, pero estamos obteniendo buenos resultados y el aprendizaje está siendo enriquecedor.

**¿Cuáles son los principales objetivos que afronta Fagor Healthcare este 2025?**

Nuestra misión sigue siendo clara: mejorar la calidad de vida de los pacientes, poniendo especial foco en la adherencia al tratamiento farmacoterapéutico. En 2025, seguiremos reforzando este compromiso no solo con los pacientes, sino también con los profesionales sanitarios que intervienen en su cuidado.

Llevamos 12 años creciendo tanto a nivel nacional como internacional, y este año es clave para nuestra estrategia de exportación. Hemos marcado nuevos retos en mercados internacionales y estamos apostando por enfoques innovadores para fortalecer nuestra presencia global.



**¿Qué estrategias de expansión y posicionamiento estáis utilizando para extender el conocimiento de vuestro servicio?**

Llevamos años con una presencia destacada en farmacias de España y Portugal. Nuestra experiencia en la farmacia comunitaria mediterránea nos impulsa a seguir creciendo en este ámbito, y, para ello, combinamos estrategias digitales y presenciales.

Utilizamos herramientas de marketing digital y email marketing para aumentar la visibilidad de nuestro servicio. Además de eso, estamos presentes en foros del sector a través de alianzas con otras empresas, organizamos talleres en línea y participamos en ferias comerciales y eventos de la industria farmacéutica.

Más allá de la tecnología, nos gusta compartir testimonios de clientes y casos de éxito. Fagor Healthcare es mucho más que una máquina conectada a un software: es un servicio diseñado para mejorar la vida de los pacientes con un enfoque humano y cercano.

**Además de las estrategias actuales, ¿cuáles son los enfoques innovadores o nuevas tecnologías en este proceso?”**

Nuestro producto ha sido 100% innovador desde su concepción. Tratamos de evolucionar los sistemas tradicionales de toma de medicación, lo que implica también un cambio de mentalidad en la sociedad.

Hemos desarrollado un nuevo dispositivo con tecnología añadida que mejora aún más la adherencia de los pacientes al tratamiento. La innovación es un pilar fundamental para nosotros.

**¿A qué necesidades responde ese software?**

Hemos desarrollado un servicio innovador que, a través de un software de gestión en farmacias, responde a una necesidad clave: ayudar a los pacientes a organizar su medicación de forma segura y eficiente.

Somos fabricantes de Medical Dispenser, un equipo semi-automático de preparación de SPD (Servicio Personalizado de Dosificación de medicamentos). Se trata de una máquina de tamaño reducido que permite a las farmacias preparar blísters semanales con la medicación personalizada de cada paciente, garantizando un seguimiento adecuado de su tratamiento a través de un profesional farmacéutico. Es un sistema seguro, fácil y fiable.

El farmacéutico juega un papel fundamental en este proceso. Además de encargarse de la correcta dispensación, también detecta posibles problemas relacionados con la medicación, como duplicidades o incompatibilidades entre fármacos.

Nuestro servicio va mucho más allá de un simple *pastillero*: es una solución profesional que garantiza el cumplimiento terapéutico del paciente y aporta tranquilidad tanto a él como a sus familiares o cuidadores. Delegar la gestión de la medicación en un farmacéutico significa asegurar un tratamiento adecuado y un mayor control sobre la adherencia, contribuyendo directamente a la mejora de la calidad de vida de los pacientes.

**¿Cómo está transformando la integración tecnológica el sector farmacéutico?**

La automatización y el uso de tecnologías han optimizado la gestión de la cadena de suministro, reduciendo costos y mejorando la trazabilidad. La digitalización de los registros farmacéuticos también facilita la comunicación entre profesionales sanitarios y garantiza mayor seguridad en los tratamientos. Es algo crucial para la seguridad del paciente y la gestión de tratamientos.

En definitiva, la integración tecnológica en el sector farmacéutico no solo hace los procesos más eficientes, sino que también los orienta más hacia el paciente.

**¿A qué desafíos debe enfrentarse Fagor Healthcare en los próximos años?**

Nos encontramos en una industria altamente regulada y debemos cumplir estrictas normas de calidad y seguridad. Nuestro reto es mantener ese nivel de exigencia sin perder de vista la rentabilidad y, al mismo tiempo, adaptarnos con rapidez a los cambios del mercado y a las necesidades de los pacientes.

Uno de nuestros principales desafíos es seguir mejorando la adherencia terapéutica, un aspecto clave para la salud de los pacientes y la sostenibilidad del sistema sanitario. Para ello, hemos desarrollado CircuTrack, un dispositivo que integra tecnología para alertar a los pacientes sobre la toma de su medicación y realizar un seguimiento de su adherencia.

Nuestro compromiso es seguir innovando y ofreciendo soluciones que faciliten la labor de los farmacéuticos, garantizando un mejor control de los tratamientos y una mayor calidad de vida para los pacientes. —

**“Nuestro compromiso es seguir innovando y ofreciendo soluciones que faciliten la labor de los farmacéuticos, garantizando un mejor control de los tratamientos y una mayor calidad de vida para los pacientes”**

Ane Irazusta Talavera,  
desarrollando sistemas  
electrónicos embebidos  
en Ikerlan.





## MONDRAGON REFUERZA EL PAPEL DE LAS MUJERES EN LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

En el día internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, MONDRAGON visibiliza el trabajo de sus investigadoras y profesionales en el ámbito STEM y fomenta una mayor participación femenina en los sectores científico y tecnológico. **UXUE MORALES**

La presencia de mujeres en el ámbito de la ciencia y tecnología sigue siendo reducida debido a factores como la falta de referentes y los estereotipos de género, que influyen en la orientación académica desde la infancia. Según un estudio de ESADE del marzo de 2024, a los 6 años muchos niños y niñas ya asocian la ciencia y la tecnología con los hombres, y a los 15 años la mayoría de las chicas opta por otras áreas de estudio.

Esta tendencia se refleja en la educación superior, donde solo el 19% de las alumnas elige carreras STEM y el 16% se matricula en formación profesional tecnológica, según el Departamento de Educación del Gobierno Vasco. En el ámbito laboral, la brecha persiste: las mujeres representan el 31,2% del personal en el sector industrial de MONDRAGON y el 23,6% en puestos directivos, aunque en los Consejos Rectores esta cifra asciende al 28,8%.

Sin embargo, cada vez más mujeres rompen barreras en estos sectores, como Ane Irazusta Talavera, investigadora en Hardware y Compatibilidad Electromagnética en Ikerlan. Su trayectoria evidencia la importancia de contar con referentes femeninos en el ámbito STEM, un sector donde la presencia de mujeres sigue siendo reducida debido a estereotipos de género que influyen en la orientación académica desde la infancia.

En el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia (el pasado 11 de febrero), MONDRAGON visibiliza el trabajo de Ane y de otras investigadoras y profesionales STEM, destacando su papel en el avance tecnológico y fomentando una mayor participación femenina en este sector. —

MONDRAGON visibiliza el trabajo de nuevas investigadoras y profesionales STEM. ¡Mira el vídeo!





# Gazteen identitate politikoak, genero arrakala eta polarizazioa

Euskal demokraziaren osasunari tenperatura hartzen

**E**rresuma Batuan egindako azken inkesta batek<sup>1</sup> iritsi zaizkigun datuak benetan kezagarriak izan dira, bereziki bertako gazteriaren erantzunek erakutsitakoagatik.

Inkestan, gazteen (13-27 urte) erdiak (% 52) “parlamentuaren trabak jasan behar ez dituen lider bat izatea” beraien herrialdea gobernatzeko eredu egokiena dela esan du. Gainera, heren batek (% 33) armada hobetsi du Erresuma Batua modu egokiago batean gobernatzeko aktore bezala. Zalantzarik gabe, mendebaldeko herrietan ordezkapeneko demokraziak bizi duen krisi egoeraren beste adierazle argi eta indartsu bat jaso dugula dirudi.

Pertinentea da, nazioarteko egoeraren bilakaera ikusita, gertura begiratzea eta gure herrian demokraziarekiko dauden jarrerak aztertzea. Zein egoeratan aurkitzen da gure demokrazia? Ezagutu eta ulertzen ditugu euskal gazteen lehentasun politikoak? Horrelako galderak, eta kultura politikoaren inguruko beste hainbat, mahaigaineratu ditugu Lanki Kooperatibismoaren Ikertegiko ikertzaileok Arantzazulab demokraziaren berrikuntzarako laborategiaren *Demokraziaren ulermenak gurean* ikerketa proiektuaren baitan<sup>2</sup>. Datuek<sup>3</sup>, nazioarteko egoerarekin analisi konparatiboa eginda, gure ardura leundu zuten. Hala ere, gure lanean azpimarratu beharreko ñabardura batzuk ikusi ditugu. Oraingo honetan, gazteen kultura politikoa hobeto ulertzeko datu batzuetan fokua jarriko dugu, baina proiektuan teknokraziaren aldeko lehentasunak edota alderdi politikoak ere aztertu dira, beste hainbat gaien artean.

Ez dakigu, egungo eredu liberal demokratikoaren aurkako erantzunak ematen direnean, eredu alternatibo parte-hartzaileago baten aldeko konbentzimenduagatik ematen diren (edo beste modelo baten aldeko konbentzimenduagatik), edo soilik koiunturalak diren, momentuko haserrearen seinale



## Demokraziaren legitimitatea

Demokraziaren legitimitateari dagokionez, euskal gizarteak ia aho batez (% 88,4) demokrazia eredu politiko desiragarriena dela adierazi zuen. Aldeko erantzuna eman ez zutenen artean, erdiak (% 5,4) eredu politikoarekiko axolagabekeria erakutsi zuen, laurden batek (% 2,8) kasu batzuetan eredu autoritario bat eraginkorragoa dela adierazi zuen bitartean. Esan bezala, konparatiboki ez ziren larritzeko datuak, baina alertak piztu zitzaizkigun eredu demokratikoa hobetsi ez zuen taldea gertuagotik aztertzerakoan. Hauen artean, erlatiboki, gizon gazteen presentzia nabariagoa da, zehazki, 19 eta 29 urte bitartean aurkitzen diren gizonezkoen % 12,4ari erregimen politikoa axola ez zaiela esan zuen eta % 6,2ak autoritarismoaren aldeko lehentasuna adierazi zuen. Neska gazteen artean, ordea, axolagabekeria ere altutxoa bazen ere (% 7,2), jarrera autoritarioak batez bestekotik behera geratu ziren eta, orokorrean, emakumeen adin-tarte ezberdinek erantzun tasa oso parekoak izan zituzten. Belaunaldien arteko parekotasun hori, aldiz, ez da gizonezkoen artean ikusi, talde gero eta helduagoetan ehuneko zabalago batek demokraziari legitimitatea aitortzen diolako.

Abiapuntuko datu hauek, ikerketan landutako beste dimentsio batzuetan ikusitako emaitzak osatzen eta ulertzen lagundu digute. Parte-hartze politikoan, esaterako, adierazgarria izan zen % 41,4ak ordezkariak boto bitartez hautatzea eredu demokratikoa bezala ez adieraztea. Denak zentzu gehiago hartzen du erantzun hori bereziki 45 urtetik behera dutenen artean pisu handiagoa duela ikusterakoan. Adin tarte honetan, alegia, aurkitzen diren ia erdiak “beste eredu politiko bat” demokratikoagoa izango zela adierazi zuen. Noski, “beste eredu” hori nola irudikatzen duten aztertzea gure erronka nagusien artean azaldu da orain. Hurbilpen moduan, badakigu inplikazio eta konpromiso indibidual altuago bat exigitzen duten ereduak onespenez maila baxuagoa daukatela, baina hauteskundeak eredu politiko sinesgarri baten prozesu zentrala izaten jarraitzen duela baieztatu dugu, euskal gizartearen % 91,9ak adierazi baitzuen.

Ez dakigu, beraz, egungo eredu liberal demokratikoaren aurkako erantzunak ematen direnean, eredu alternatibo parte-hartzaileago baten aldeko konbentzimenduagatik ematen diren (edo beste modelo baten aldeko konbentzimenduagatik), edo soilik kointunturalak diren, momentuko haserrearen seinale. Ziurrenik, biak emango dira, askotan ere, biak nahastuta.

Laburbilduz, eredu politikoak jasan duen kostu emozional altuak, Euskadiko kultura demokratikoan identitate ezberdinak zabaltea eragin duela dirudi. Honela, gizartearen oraindik erlatiboki pisu gutxi daukan talde ez-

## Gure gizartearen etorkizuna bermatu behar duten belaunaldietan identitate politiko polarizatuagoak egonkortzeko aukera aztertu beharko dugu

demokratiko baten hastapena ikusi dugu eta, zoritxarrez, hau zehazki gizon gazteen artean hedatzen ari da. Aldi berean, belaunaldi gazteetan konpromiso eta parte-hartze politiko aktiboagoa eskatzen duten ereduaren aldeko lehentasunak ere identifikatu ditugu. Hitz gutxitan, gure gizartearen etorkizuna bermatu behar duten belaunaldietan identitate politiko polarizatuagoak egonkortzeko aukera aztertu beharko dugu (Alemaniako azken hauteskundeetan ikusi den bezala<sup>4</sup>). Zentzu honetan, generoak daukan efektua, desafekzio politikoaren rola edota teknokraziaren aldeko jarreraren ondorio posibleen inguruko hausnarketa, hipotesi eta galdera berriak landu dira, sakonago, Arantzazulab-en bitartez argitaratutako gure lanetan<sup>5</sup>. ■

<sup>1</sup> Ikus Channel 4 Gen Z: Trends, Truth and Trust (Urtarrila 2025).



<sup>4</sup> Alemaniako hauteskundeetan gazteen lehentasunen pluraltasuna ikusteko, beste arrakala batzuen artean.



<sup>2</sup> Proiektua Ikerketa Elkargunearen barnean gauzatu da, Mondragon Unibertsitatea, UPV/EHU eta Deustuko Unibertsitatea modu kolaboratiboan ikeretzeko Arantzazulab-ek sortutako ekosisteman. 2023ko otsailean, Euskadiko hiru lurraldeetako lagin erreprezentatibo bat (n=1.022) lortu zuen galdetegi bat burutu zen.



<sup>5</sup> Ikus Eizagirre, A. eta Baztan, A. (2024): Demokraziari buruzko galdetegia: arrazoiketa bat. Oñati: Arantzazulab.



<sup>3</sup> Galdetegiaren datu orokorrak ikusteko.

Ikus Eizagirre, A. & Baztan, A. (2024): Demokrazia eta prozesu politikoa: jarrera eta lehentasun sozialak. Oñati: Arantzazulab.



# Euskara estrategian txertatuta

MONDRAGONeko 34 kooperatibak dute *Eusko Jaurlaritzaren Bikain - Euskararen Kalitate Ziurtagiria*. Horretarako, erakunde horietako euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa aztertu dituzte erakunde kanpoko pertsonak.

34 kooperatiba horietatik 21ek goi mailako ziurtagiria jaso dute, 12k erdi mailakoa eta 1ek oinarrizkoa. MONDRAGONeko Euskara Batzordeak EAeko kooperatibetan Bikain prozesua sustatzearen aldeko apustua egin du. Lerrootan, ezaugarri ezberdinak dituzten hiru kooperatibak prozesu horretan izandako esperientziak bildu nahi izan ditugu: Bexen Cardio, LKS Next eta Danobatgroup.

**E**uskararen Bikain ziurtagiria lortzea ez da helburu soil bat, prozesu bat baizik. Prozesu horretan, erakunde konpromisoa, langileen parte-hartzea eta etengabeko hobekuntza dira gako nagusiak. LKS Next eta Bexen Cardio kooperatibek eta Danobatgroup kooperatiba taldeak ondo baino hobeto ezagutzen dute bide hori, eta haien esperientziak euskara sustatzeko egiten ari diren ahalegin sendoa islatzen du.

LKS Next-eko lehendakaria den Nerea Alberdik azaldu bezala, lehenengo aldiz 2016an lortu zuten Bikain ziurtagiria, eta zortzi urteren ondoren berriro ebaluazio-prozesuan sartzeko beharra sentitu zuten: “Orduan egindako ibilbidea ebaluatu nahi genuen, kanpo begirada batek lagundu diezagun ulertzen zer aurrerapen egin dugun eta hemendik aurrera zein urrats egin behar ditugun”. Prozesuak barneko hausnarketarako aukera eman die, baita euskararekiko konpromisoa sendotzeko eta langileen inplikazioa bultzatzeko ere.

Bexen Cardioren kasua bestelakoa da, baina helburu bera du: euskararen presentzia eta erabilera sendo-

tzeta. Ibon Zabala lehendakariaren hitzetan, enpresa kolektiboa txikia izan arren —40 lagun ingurukoa—, euskararen aldeko sentiberatasuna beti egon da presente. 2023an, lehiaketa publikoetan puntuazio hobea lortzeko aukera ikusi zuten Bikain ziurtagiria eskuratuta, eta horrek azken bultzada eman zien. Baina helburua ez zen bakarrik hori izan: “Euskararen gaia lantzeko aukera eman digu, eta etxe barruko dinamika oso polita sortu da; batzuk euskara ikasten ere hasi dira”.

Danobatgroupen kasua, berriz, urteetako lanaren emaitza da. Idoia Bustinduy Euskara koordinatzaileak azaldu bezala, 2008an lortu zuen Danobatek lehen ziurtagiria, eta ordutik aurrera kooperatiba taldeko beste enpresa batzuk ere gehitu dira prozesura. Azken urteotan, urrezko eta zilarrezko mailak lortzen ari dira, eta horrek erakusten du egindako lanaren dimentsioa: “Egiten den lan guztia txosten batean jasotzeak argiago uzten du bidea eta lantzeko arloak”. Era berean, langileen inplikazioa areagotzea lortu dute.

Hori guztia posible izan dadin, ezinbestekoa da aginte organoen inplikazioa eta kanpo aholkularitzaren laguntza, prozesu tekniko honi aurre egiteko. Horrekin batera, euskararen gaia kooperatibaren estrategiarekin lerrotzea ezinbestekotzat jotzen dute hiru kooperatibetako ordezkariak: “Ziklo estrategiko berria hasterako, euskararen inguruko Bikain ebaluazioa egin eta estrategia horretan sartu beharke egin beharreko hobekuntzak”, gaineratu du Nerea Alberdik.

LKS Next-eko, Bexen Cardioren eta Danobatgroupen esperientziak argi uzten dute euskararen aldeko apustua bide luze eta sendo bat dela, baina emaitza oso aberasgarriak dakartzala, bai erakundeentzat, bai langileentzat, eta baita euskararen komunitate osoarentzat ere. —

Idoia Bustinduy Danobatgroupen Euskara koordinatzailea, Nerea Alberdi LKS Nexteko lehendakaria eta Ibon Zabala Bexen Cardioko lehendakaria, 2024an eskuratutako Bikain ziurtagiriak eskuan dituztela.







## MONDRAGONEK BERE KULTURA BERDINZALEA SUSTATUKO DU PWNREN FOROETAN

Elkarlan baten abiapuntua islatzen duen argazkia da. Irrifartsu ageri dira Leire Mugerza, Pello Rodriguez eta Ana Andueza [PWN Bilbaoren presidentea], gizon eta emakumeen arteko berdintasuna eta lidertza orekatuak landu eta sustatzeko hitzarmena sinatuta.

**I**zan ere, PWNren baitako foro desberdinetan bilduko dira, MONDRAGONEkin batera, Euskal Herrian erreferente diren beste enpresa batzuk ere. MONDRAGONEk haiengandik ikasi nahi du, eta kooperatibek enpresa egiteko garatu duten kultura berdinzale aberatsa ere erakutsi nahi die gainontzekoei (Iberdrola, Artech, Ingeteam, Ormazabal, EITB Media eta Ayesa, besteak beste).

MONDRAGON Korporazioaren presidentek, Pello Rodriguezek, akordio honekin landuko den bidea azpimarratu du: “MONDRAGONEk gizarte erantzukizuna aintzat hartuta, eta Politika Sozioenpresariala ardatz, gizarteak ezarritako genero-rolak aldatzen dihardugu, bereizketarik egin gabe eta emakumeen ikusgarritasuna sustatuz”.

Leire Mugerzak ere, MONDRAGONen Kongresuaren presidentek, kooperatibek berdintasunarekin duten konpromisoa berretsi du: “Gizarte eraldaketan MONDRAGON eragile aktiboa dela oso barneratuta daukagu. Berdintasuna da, zentzurik zabalenean, gure gi-

dallerro nagusietako bat. Eta eraldaketa honetan ere guztion lankidetzaz sustatu beharra dugula uste dugu, interkooperazioa bultzatu azken batean”.

PWNrekin hasitako elkarlan honetan, dagoeneko martxan da Think Tank-a: jardunbide egokiak identifikatzeko, aginte postuetako pertsonen neurketa-sistemak diseinatzeko, eta enpresetako esperientziak zein gomendioak partekatzeke. MONDRAGONEk horretan ere badu zeresana.

Gizon eta emakumeen arteko berdintasuna justizia kontua izateaz gain, lehiakortasunaren aldeko erabaki estrategikoa ere bada; argi baitago generoa ezin dela etorkizuneko belaunaldientzat ezertarako muga izan. —

Irakurri [TULankide.com](http://TULankide.com)-en  
MONDRAGONEko  
berdintasun gaiak





## ¿Tan importante es el descanso?

¿Eres de esas personas que necesita una taza de café para poder hacer frente a todas las tareas agendadas? ¿Te levantas cansada en muchas ocasiones? Si tu respuesta es sí, este artículo te interesa.

**AINHOA ERRASTI** ENFERMERA EN OSARTEN

**E**l sueño no solo es importante para estar activo y rendir más durante el día, sino que es un acto de prevención para reducir el riesgo de padecer enfermedades graves como pueden ser el alzheimer, la depresión, la ansiedad y la esquizofrenia.

Aunque aún no se sabe a ciencia cierta por qué y para qué se duerme, hay varias hipótesis aceptadas por la comunidad científica sobre las funciones biológicas del sueño: la de recuperación y restauración del organismo, la de conservación energética y de la plasticidad, memoria y aprendizaje.

Vivimos en una sociedad del rendimiento y de la obligación. Disponibles 24/7, generalmente en espacios interiores expuestos a la luz artificial, trabajamos rodeados de pantallas y multiestimuladores por notificaciones, correos, mensajes... e intentando llegar a todo.

El tiempo que dedicamos a dormir no es un tiempo vacío ni una pérdida de tiempo. Cuando dormimos,

el cerebro no se apaga, todo lo contrario. El sueño es un momento de una intensa actividad neurológica, un momento de renovación, de consolidación de los recuerdos, de limpieza cerebral y neuronal y de mantenimiento cognitivo.

### ¿Cómo es un sueño *normal*?

Un cuerpo sano con su reloj biológico sincronizado tarda entre cinco y treinta minutos en dormirse de forma natural. Si se necesita más de media hora para quedarse dormido, es posible que el cuerpo esté fuera de ritmo. Evidentemente, si un día por lo que sea se tarda más en dormirse, no pasa nada.

Identificar los enemigos del descanso es clave para poder mejorar la calidad del sueño y aumentar las horas del descanso. Dos de ellos son el ruido y la luz.



“El sueño es un momento de una intensa actividad neurológica, un momento de renovación, de consolidación de los recuerdos, de limpieza cerebral y neuronal y de mantenimiento cognitivo”

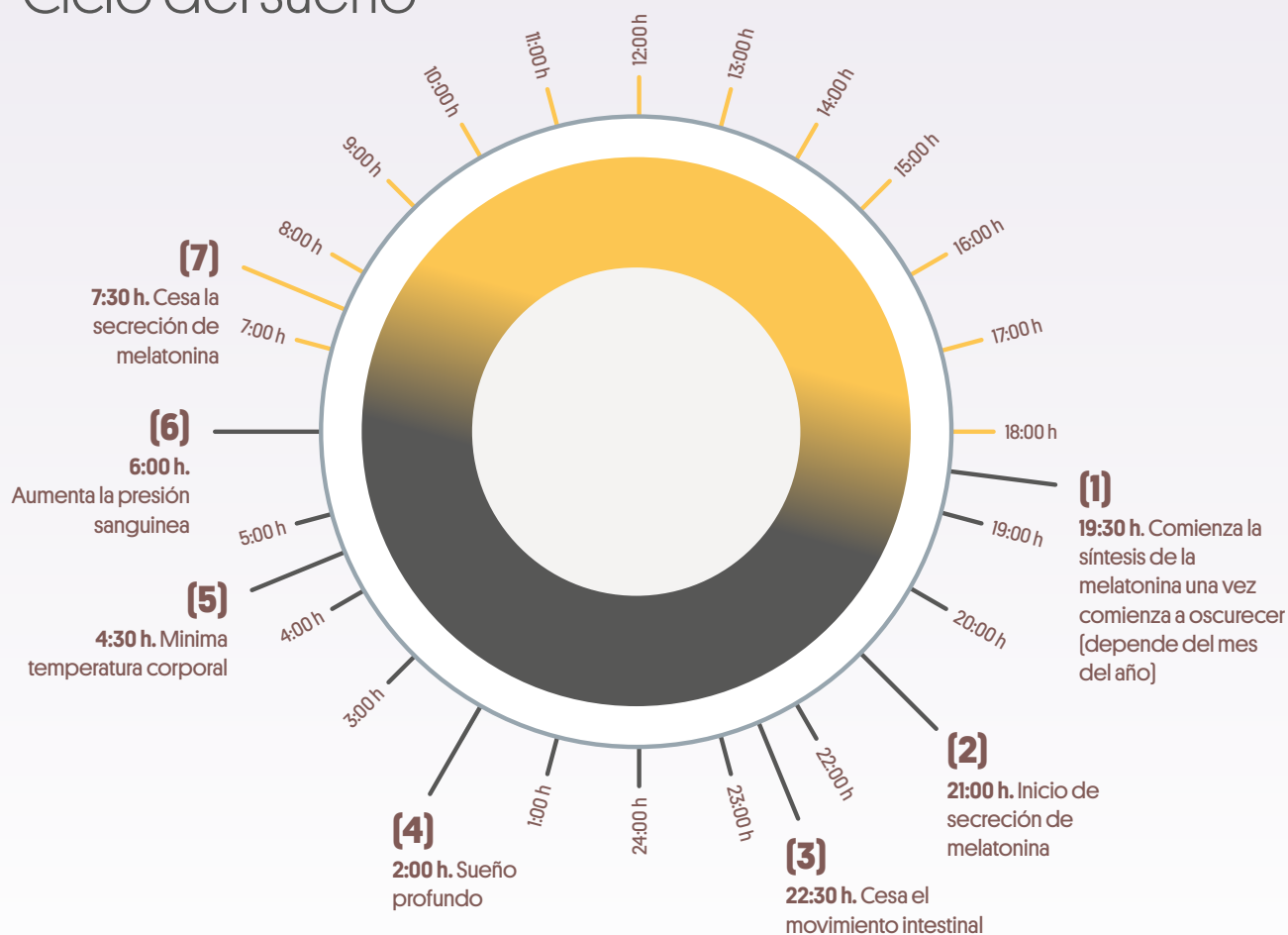
El problema no es la luz azul en sí, sino las horas a las que nos exponemos a ella. De nuevo, sigue los ritmos de la naturaleza.

El acto de dormir no es un capricho de los seres humanos, es una necesidad para poder vivir y respetar nuestra salud física y mental. A pesar de la sociedad muy productiva en la que vivimos cada persona tiene que buscar ese equilibrio y sincronizar lo más posible el reloj cultural, laboral y social con el reloj biológico para así vivir en equilibrio.

## Enemigos del sueño

- El **ruido**, más allá de ser una molestia, enferma, resta calidad de vida y mata. El ruido es uno de los estresores ambientales que más alteran nuestro sistema nervioso. El silencio trae ese reposo, esa tranquilidad, necesario para reparar el cerebro.
- En cuanto a la **luz**, el principal efecto de la luz azul en nuestro organismo es la supresión de la producción de melatonina, que es la hormona que le dice al cerebro que es hora de dormir. Exponerse a la luz azul de la televisión y de los dispositivos inteligentes en las horas previas a irnos a dormir es totalmente contraproducente, puesto que le estamos mandando el mensaje equivocado al cerebro: actívale, que es hora de trabajar. —

## Ciclo del sueño



MONDRAGON participa en *virt8ra*

# El primer *edge cloud* soberano para Europa

El proyecto promueve la innovación tecnológica y refuerza la competitividad europea frente a los gigantes tecnológicos globales. Cuenta con un presupuesto de 3.000 millones de euros y es el mayor proyecto de código abierto en la historia de la UE.

**U**n consorcio de ocho organizaciones tecnológicas europeas, coordinado por OpenNebula Systems, ha lanzado *virt8ra*, la primera infraestructura de *edge cloud* soberana en Europa. El *edge cloud* es un enfoque de computación en la nube que lleva los servicios y el procesamiento de datos más cerca del lugar donde se generan o consumen, es decir, en el *borde* de la red. Este innovador proyecto, diseñado para proporcionar portabilidad e interoperabilidad entre múltiples proveedores de nube, ofrece recursos de computación y almacenamiento en seis Estados miembros de la UE: Croacia, Alemania, Países Bajos, Polonia, Eslovenia y España.

## Un avance clave en la soberanía digital europea

*Virt8ra* surge en el marco del Proyecto Importante de Interés Común Europeo sobre Infraestructura y Servicios Cloud de Nueva Generación (IPCEI-CIS), aprobado por la Comisión Europea en diciembre de 2023. Con un presupuesto de más de 3.000 millones de euros, este es el mayor proyecto de código abierto en la historia de la UE y tiene como objetivo fortalecer la soberanía tecnológica del continente frente a los grandes proveedores globales.

El desarrollo de *virt8ra* representa el primer paso hacia la creación de un continuo cloud-edge basado en tecnologías abiertas y neutrales. Este entorno es crucial para implementar casos de uso avanzado que requieran ultra-baja latencia, como trenes inteligentes, cirugía remota, vehículos conectados, fábricas flexibles y adaptativas, y gestión de incendios forestales.

La versión actual de la infraestructura *virt8ra* ya es

compatible con una serie de características únicas, entre las que se incluyen la interoperabilidad y la portabilidad. Esta infraestructura incorporará más ubicaciones y nuevas funciones avanzadas para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado de la nube, incluida la implementación de aplicaciones de IA distribuidas en el borde.

## Colaboraciones estratégicas y respaldo institucional

La infraestructura *virt8ra* es el resultado de una colaboración entre empresas líderes y entidades académicas, entre las que destacan Arsys, BIT, IONOS y MONDRAGON. Cada socio aporta recursos e innovación para fortalecer este ecosistema:

- **Arsys:** Desarrollo de soluciones de meta-orquestación para unificar tecnologías de múltiples proveedores europeos.
- **BIT:** Pruebas de soluciones federadas en colaboración con otros proyectos del IPCEI-CIS.
- **IONOS:** Servidores bare-metal y funciones avanzadas de aprovisionamiento automático de máquinas virtuales.
- **MONDRAGON:** Contribuciones desde su centro de I+D Ikerlan para espacios de datos estandarizados en los sectores de fabricación y automoción. Según Michel Iñigo Ulloa, gerente senior de Innovación y Tecnología de MONDRAGON, “la colaboración en el marco de nuestro proyecto AASDS-IND aborda los desafíos en el dominio de la computación en la nube y en el borde para habilitar espacios de datos distribuidos y estandarizados avanzados en el sector de la fabricación y la automoción”, afirmó.





Este entorno es crucial para implementar casos de uso avanzado que requieren ultrabaja latencia, como trenes inteligentes, cirugía remota, vehículos conectados, fábricas flexibles y adaptativas, y gestión de incendios forestales

### El impacto de *virt8ra* en la economía digital europea

*Virt8ra* tiene el potencial de transformar la economía digital de la UE al ofrecer una alternativa soberana y abierta en el ámbito de la computación en la nube y el edge. Este proyecto no solo promueve la innovación tecnológica, sino que también refuerza la competitividad europea frente a los gigantes tecnológicos internacionales.

La infraestructura permitirá a empresas e instituciones públicas adoptar soluciones avanzadas de manera más segura y eficiente, contribuyendo a una mayor independencia tecnológica y sostenibilidad digital en Europa. —

### Características principales del *Edge Cloud*

- **Proximidad al usuario:** Los datos se procesan más cerca de los dispositivos o usuarios finales, reduciendo la latencia.
- **Capacidades distribuidas:** En lugar de depender de un único centro de datos centralizado, los recursos computacionales están distribuidos en múltiples ubicaciones.
- **Soporte para aplicaciones en tiempo real:** Ideal para casos donde la baja latencia es crítica, como vehículos autónomos, IoT industrial o streaming en vivo.
- **Escalabilidad híbrida:** Combina la escalabilidad de la nube con la eficiencia de la computación en el borde.

### Despiece Algunos ejemplos de aplicación

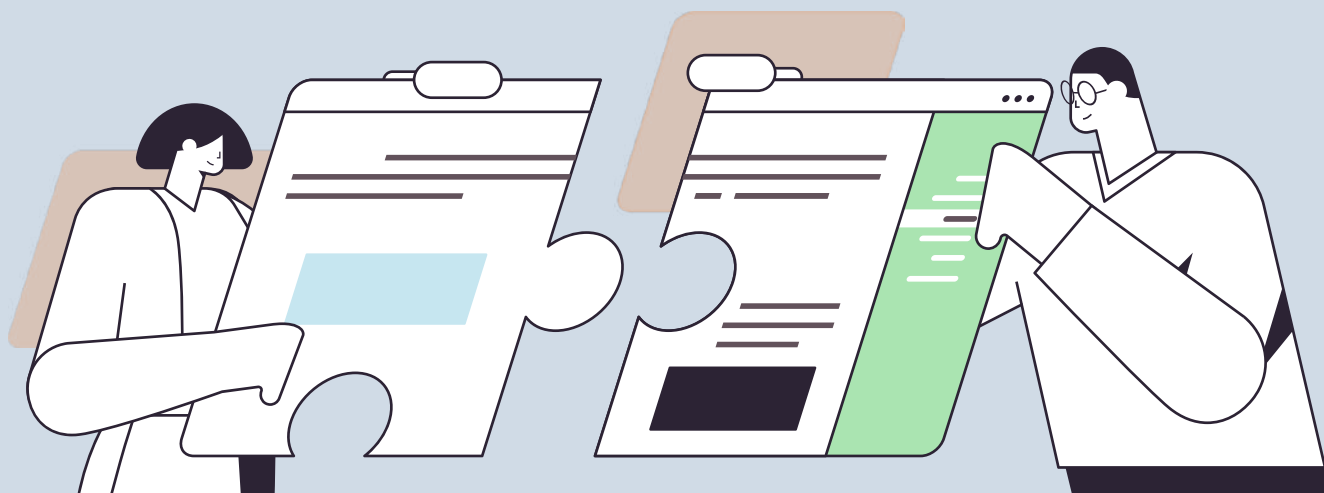
- **Internet de las cosas (IoT):** Dispositivos conectados en fábricas inteligentes o ciudades inteligentes.
- **Vehículos autónomos:** Procesamiento rápido para toma de decisiones en tiempo real.
- **Streaming de contenido y videojuegos:** Plataformas como videojuegos en la nube necesitan baja latencia para ofrecer experiencias óptimas.
- **Atención médica:** Procesamiento de imágenes médicas y telemedicina en tiempo real.
- **Realidad aumentada (AR) y virtual (VR):** Mejora la experiencia al procesar datos cerca del usuario.

## IA Generativa

# ¿Estamos creando el futuro o perdiendo el control?

Un repaso al momento actual de la IA generativa, analizando las oportunidades que representa, los desafíos que conlleva y el impacto que tendrá en nuestras cooperativas.

**IÑAKILAKARRA** MONDRAGON UNIBERTSITATEA



**V**ivimos un momento clave en la evolución de la tecnología. La Inteligencia Artificial Generativa (IAG) está revolucionando la forma en la que interactuamos con las aplicaciones y los sistemas digitales. Si en el pasado dependíamos de manuales de usuario y actualmente utilizamos aplicaciones basadas en menús, en el futuro próximo veremos interfaces dominadas por ventanas donde simplemente ingresaremos nuestras consultas en lenguaje natural. Este cambio de paradigma traerá consigo grandes oportunidades y desafíos, tanto a nivel empresarial como social.

### **IA Generativa: ¿un complemento o una sustitución?**

Uno de los debates más relevantes en torno a la IAG es su impacto en la creatividad humana. ¿Será un complemento que potencie nuestra capacidad de innovar o terminará reemplazándonos en ciertas áreas? La experiencia nos dice que, aunque la IA puede generar contenido visual, textual o musical con una calidad sorprendente, sigue necesitando la supervisión y el criterio humano

para darle sentido, contexto y valor. La creatividad humana se verá potenciada con estas herramientas, pero difícilmente podrá ser reemplazada en su totalidad.

### **La IA Generativa y la transformación del trabajo**

La IA no está aquí para sustituirnos, sino para hacernos más productivos. Nos ayuda a automatizar tareas repetitivas, a generar contenido con rapidez y a tomar decisiones basadas en datos. Sin embargo, su integración en las cooperativas requerirá una revisión de procesos y una adaptación organizativa. La pregunta clave no es si la IA eliminará puestos de trabajo, sino cómo la utilizaremos para mejorar la eficiencia y liberar tiempo para tareas de mayor valor añadido. Además, en sectores donde el producto no tiene margen de diferenciación, la ventaja competitiva puede provenir de la optimización de procesos para reducir costes, adelantarse a la demanda para mejorar el time to market (lanzamiento al mercado) o incluso innovar en la manera en que se ofrece el servicio o producto.



## El desafío de la privacidad, la ética y la seguridad

Uno de los aspectos más críticos en la adopción de la IAG es la gestión de la privacidad, la ética y la seguridad de los datos. Las herramientas de IA generan información basada en grandes volúmenes de datos, lo que plantea riesgos relacionados con la protección de información sensible y la propagación de sesgos. Las empresas deben evaluar cuidadosamente las opciones disponibles: mientras que herramientas como Copilot de Microsoft o Gemini de Google ofrecen soluciones empresariales con mayores garantías de privacidad, otras organizaciones están optando por personalizar modelos de IA basados en Large Language Models (LLMs) de open source (código abierto), como Llama de Meta, Mistral o DeepSeek. Tomar la decisión adecuada en este entorno no es tarea fácil y dependerá de la estrategia de cada cooperativa. Esta decisión estará marcada por la urgencia en implementar soluciones rápidas con impacto inmediato o la necesidad de una solución a largo plazo más personalizada. Si la prioridad es lograr quick wins (ganancias inmediatas) muchas cooperativas optarán por desarrollos rápidos basados en modelos propietarios con licenciamiento, permitiendo una adopción ágil con menor carga técnica inicial. En cambio, cuando la complejidad del problema, la criticidad de la privacidad de los datos o el nivel de personalización requerido sean elevados, será más conveniente desarrollar soluciones on-premise aprovechando modelos open source. La elección no solo dependerá de los recursos tecnológicos y humanos disponibles, sino también del horizonte estratégico de cada cooperativa.

## IA Generativa en el Día a Día: herramientas y evolución

Actualmente, existen herramientas de propósito general que dominan el mercado, como ChatGPT, Gemini, Grok, Claude o DeepSeek, cuyas capacidades evolucionan día a día. Al mismo tiempo, están surgiendo soluciones especializadas para tareas concretas, como Napkin, diseñada para capturar y organizar ideas de forma inteligente o Jasper, para tareas específicas del nicho de marketing y comunicación. Este fenómeno apunta a un futuro en el que coexistirán IA generalistas y herramientas hiperespecializadas o verticales, compitiendo por nichos específicos del mercado.

La IA no está aquí para sustituirnos, sino para hacernos más productivos. Nos ayuda a automatizar tareas repetitivas, a generar contenido con rapidez y a tomar decisiones basadas en datos

## El Futuro de la IA Generativa: ¿qué nos espera en los próximos 10 años?

Si la evolución de la IAG ha sido vertiginosa en los últimos dos años, ¿qué podemos esperar en la próxima década? Es probable que veamos modelos de IA más eficientes y sostenibles, integrados de manera más natural en nuestro entorno de trabajo y vida cotidiana. También es posible que se desarrollen regulaciones más estrictas para garantizar un uso ético y seguro de la tecnología. En el ámbito empresarial, la personalización de modelos será clave, permitiendo que cada organización cuente con soluciones adaptadas a sus necesidades específicas de una forma segura y respetando los valores éticos de la organización. Sam Altman, CEO de OpenAI, recientemente ha hecho unas declaraciones en las que pronostica un avance más exponencial en los siguientes dos años, del que hemos vivido desde la aparición de ChatGPT. Es difícil pronosticar qué capacidades tendremos en un par de años. —

## Conclusión: adaptación y aprendizaje constante

Nos encontramos ante una revolución tecnológica que transformará nuestra forma de trabajar y comunicarnos. Las cooperativas de MONDRAGON, con su espíritu innovador y colaborativo, tienen la oportunidad de liderar esta transformación si logran integrar la IA Generativa de manera estratégica. Para ello, será fundamental capacitar a los equipos en el uso de estas herramientas, revisar procesos y fomentar una cultura de adaptación y aprendizaje continuo. En este nuevo escenario, la clave no es temer a la IA, sino aprender a convivir con ella y aprovechar todo su potencial siempre desde la capacitación y actualización constante.



## MONDRAGON HEALTH, TECNOLOGÍA PARA LA SALUD Y CUIDADOS EN FITECU

Hablamos de una alianza, un gran ejercicio de intercooperación, que tiene como objetivo impulsar el bienestar global desde sectores como el sociosanitario, la salud y la biotecnología. 8 negocios que agrupados en MONDRAGON Health aportan soluciones a través de la innovación científica y tecnológica.

La II edición de la Feria Internacional de Innovación y Tecnología al Servicio de los Cuidados (FITECU), celebrado en Zamora a finales de febrero, ha sido el escenario para dar a conocer por parte de las cooperativas Bihar, Erreka Medical, Fagor Healthcare, Gerodan, GSR, Darwin Biomed, Inntro y MC3, múltiples soluciones que despiertan un creciente interés entre entidades tan diversas como Aspace, Cruz Roja Española o la Universidad de Valladolid; y también de instituciones como la Junta de Castilla y León.

MONDRAGON Health destacó en FITECU por ser un actor clave en el ámbito de la salud y los cuidados, impartiendo talleres especializados que abordaron temas como el autocuidado en los cuidados, la importancia e impacto de la ética en la prestación de cuidados y la aplicación de nuevas tecnologías en la cocina para facilitar la vida diaria. Asimismo, las cooperativas lideraron una mesa de reflexión en torno a los retos de la promoción de la autonomía personal como elemento transformador del entorno sociosanitario. —





**Nagore Díez**

Analista financiera en LagunAro, EPSV



## TRUMP 2.0: INCERTIDUMBRE AL ALZA

La vuelta de Trump a la Casa Blanca trae consigo una elevada incertidumbre, si bien se mantiene de momento en los mercados financieros la expectativa de una presidencia con mucho ruido, pero de fondo pragmática y beneficiosa para la economía.

**L**as amenazas de aranceles y su interés por controlar el tablero geopolítico son factores de amplio calado y las medidas en estos frentes serán especialmente sensibles.

Comenzando por los aranceles, y más allá de las más que proclamadas medidas sobre China (arancel del 10% adicional ya en marcha), Trump tiene intención de utilizarlos como arma negociadora. Esto quedaba patente en el retraso en la implantación de los aranceles para México y Canadá tras conversaciones, situación que podría replicarse en los recién anunciados aranceles recíprocos. En este caso, el sector automoción podría ser uno de los principales damnificados, sector que tiene un notable peso en la economía vasca y en el ámbito cooperativo. A nivel global, estas medidas no solo tendrían impacto en indicadores de crecimiento, sino también de inflación. Un repunte significativo de los precios que descarrile la actual desinflación obligaría a los Bancos Centrales a retomar la senda de subidas de tipos de interés, lo que implicaría un freno adicional al crecimiento.

En el frente geopolítico, tras la tregua entre Israel y Gaza, el in-

terés de EE. UU. se centra en mediar en el conflicto Rusia-Ucrania, comenzando con conversaciones con Rusia sin que Ucrania (ni Europa) se sienten a la mesa. Esto era visto como una clara falta de lealtad en la cooperación de EE. UU. en cuestiones militares y una fuente de presión para que Europa eleve su gasto en defensa. Su financiación supondría un notable golpe para los países europeos, que, en muchos casos, todavía no han comenzado a reducir el endeudamiento derivado de las políticas fiscales desplegadas por el Covid. El nuevo gobierno alemán será decisivo para permitir emisiones de deuda conjunta en la UE que absorban estos requerimientos.

En cualquier caso, para Europa, un acuerdo de paz tendría un impacto positivo, principalmente por la estabilidad política en la re-

gión y el potencial de reconstrucción, si bien hay más dudas sobre la evolución de los precios energéticos, variable especialmente sensible para Europa y su industria. Una satisfactoria resolución del conflicto hace necesaria la participación de Europa y Ucrania en el proceso negociador y, en el mejor de los casos, podría culminar con un potencial levantamiento de las sanciones a Rusia y una recuperación parcial de los flujos de gas ruso hacia Europa con la consiguiente reducción de precios, aunque ello choca con el objetivo europeo de desengancharse del gas ruso en 2027.

Con todo, llevamos poco más de un mes de presidencia de Trump y tenemos cuatro años por delante. La incertidumbre será nuestra compañera de viaje y el impacto económico, difícilmente previsible. —

“Tenemos cuatro años por delante. La incertidumbre será nuestra compañera de viaje y el impacto económico, difícilmente previsible”

Josune Arakistain, Süne TRIKITILARIA ETA ABESLARIA

# “Niretzat naturala izan da trantsizioa, Itziarren beti egon direlako presente trikitixa eta elektronika”



Iazko otsailean eskaini zuen Huntza taldeak bere azken kontzertua, baina bandako liderretako batek, Josune Arakistainek (Itziar, 1996), hasia zuen ordurako bere bakarkako bidea, Süne izenpean. Erritmo pausatuan egin nahi izan zituen lehen urteak, bere lehen diskoa kaleratu zuenera arte: *Amaineman*. Trikitixa eta musika elektronikoa batzen ditu Sünek, etapa aldaketez, tradizioaz zein emakumeen ahalduntzeaz kantatzeko. Plazaz plaza dabil orain bere esentzia lau haizetara zabaltzen.

AMAIA BALENTZIAGA

**iru urte igaro dira bidea bakar-lari moduan egiten hasi zinene-tik. Zer balorazio egiten duzu?**

Oraindik pentsatu ere ez dut egin. Gustura nago egiten ari naizen bidearekin. Duela hiru urte hasi nintzen, baina, egia esan, hasieran lasai hartu nahi izan nuen, orduan Huntza taldearekin ari nintzelako oraindik. Kostatu zitzaidan pixka bat arrankatzea, gauzak bere erritmora egin nahi nituelako. Gustura nago egiten ari naizen bidearekin, baina oraindik uste dut ibilbide luzea dudala aurretik egiteko.

**Huntza aipatu duzu. Musika estilo alde-tik asko alden du zara Huntzatik: trikitixak hor jarraitzen du, baina pop estiloa, musika elektronikoa... barneratu dituzu, baita estetikoki ere. Zer eraman zintuen bide hori arakatzera?**

Niretzat oso normala izan da trantsizioa. Egia da kanpotik arraro edo desberdin ikusi daitekeela trikitixa musika elektronikarekin uztartzea, baina Itziarren trikitixa beti egon da oso presente herriko festetan eta baita Txitxarro diskoteka ere. Ondorioz, Itziarko



gazteok naturalki jaso dugu elektronikaren herentzia, eta, beraz, oso modu naturalean uztartu ditut bi musika estiloak, gustatu eta entzuten ditudanak direlako.

**Amaineman izeneko lehen diskoa azaroan atera zenuen Süneren aterkipean. Zer nolako harrera izan du?**

Egia esan, oso ona. Hasiara batean, banuen beldurra ea zer pasako zen, nola hartuko zuen jendeak diskoa. Izan ere, oso disko pertsonala da. Hala ere, oso harrituta eta eskertuta nago Durangoko Azokan eta urteko lehen hilabete hauetan izan duen harrerarekin eta entzunaldi kopuruarekin.

**Amaineman hitzak “fluir” esan nahi du euskaraz. Zer gatik jarri zenion izen hori diskoari?**

Neure buruari amaiera bat ematea eskatzen nion etapa batean nengoelako eta abesti guztiak ondoen batzen dituen hitza delako; horregatik du *Amaineman* izena. Era berean, euskarari ere ekarpen txiki bat egin nahi nion: ez nekien “fluir” hitza nola esaten zen euskaraz, eta hiztegian begiratu nuen; hitz polita iruditu zitzaidan fonetikoki, eta jendeak ezagutzen ez duenez, polita iruditu zitzaidan lehenengo planora ekartzea.

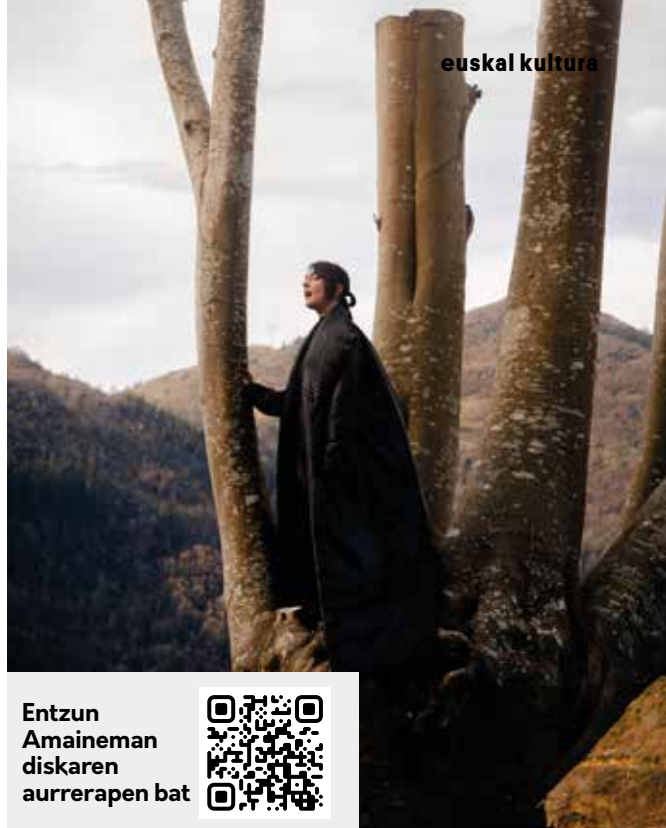
**Zure bakarkako lehen diskoa euskaraz izendatu duzu, beraz, eta diskoko abesti guztiak euskarazkoak dira. Argi duzu zure ibilbidea euskararen ardaztuko duzula beti edo beste hizkuntza batzuei zabalik zaude?**

Nik inoiz ez ditut atea itxiko, baina egia da nire ama hizkuntza euskara dela eta lagunekin zein taldean euskaraz hitz egiten dudala. Orain batzuk kanpokoak dira, Madriletik datoz, baina nire egunerokotasuneko bizitza euskaraz egiten dut. Niri era naturalean ateratzen zaidana euskara da, eta horregatik abesti gehienak euskarazkoak dira. Egin izan ditut kolaborazio batzuk, gaztelaniaz edo galegoz, baina besteek hala abesten dutelako. Bestelakoan, euskara izan da nire hautua, eta horrela jarraituko du izaten oraingoz.

**Lau Korapilo abestiak badauka istorio bat, anekdota bat, eta aldi berean mezu bat. Kontatuko diguzu?**

Gizon bat etorri zitzaidan lau korapiloko zapi batekin buruan eta galdetu zidan: “Zu al zara trikitilaria? Ezaguna al zaizu Elgeta izeneko lehengo trikitilari bat? Hark puruak erretzen zituen, eta, gero, trikitixa gainean itzaltzen zituen”. Eta pentsatu nuen: “Zenbat aldatu diren garaiak! Hemen nago ni, emakume bat, soineko elegante batekin jantzita, pururik gabe”. Bada, anekdota horren bidez islatu nahi izan dut garaiak aldatzen ari direla, lehen trikitilari guztiak gizonetzkoak zirela, eta orain emakumeak ere bagaudela oholtza gainean.

**Txitxarro izan da neguko abesti entzuketako bat. Süne laburbiltzen duen abestia al da?**



Entzun  
Amaineman  
diskaren  
aurrerapen bat



Bai, esango nuke nire bi esentziak, trikitixa eta musika elektronikoa, ondoen laburbiltzen dituen abestia dela Txitxarro: landa giroaren presentzia du, tradizioari erreferentzia egiten dio, baina doinu elektronikoen freskotasun eta mugimenduarekin.

**Zein da Josune Arakistaintzat Süneren lanik bereziena?**

*Kantauri* esango nuke dela lanik bereziena, orain arteko nire bi proiektu handien arteko zubi bat delako, Huntza eta Süne batzen dituelako. Oso gustura nago kanta horren emaitzarekin.

**Orain bakarlari moduan ari zara, baina kolaborazioak egin dituzu, eta Huntzan talde baten parte izan zinen. Zer nolako papera izan du kooperazioak, lankidetzak, zure bizitzan?**

Une oro dago lankidetzak, baita orain ere, bakarlari bezala. Ni Josune naiz eta aurpegia ni naiz, baina gu kontzertuetan taldean joaten gara, eta han ere musikariak, teknikariak... daude. Asteazkera ere, kontzertuak ez daudenean, pertsona asko daude atzeko lana egiten: produktoreak, zuzendari artistikoak, bideo klipak grabatzen dituztenak, managerrak... Azkenean, lantalde bat dago, lankidetzak bat; beraz, oso garrantzitsua da kooperazioa niretzako.

**Zein aurreikuspen dituzu 2025erako?**

Udara bitarte, 40 kontzertu ditut itxita; beraz, plazaz plaza ibiliko naiz, kontzertuetan zentratuta, bestelako proiektu batean pentsatu gabe. —

# ASETT

## El laboratorio de ideas para la economía social



Más información

En enero de 2025, Donostia se convirtió en el epicentro de la economía social con la inauguración del *Arizmendiarieta Social Economy Think Tank (ASETT)*. Este centro de vanguardia, ubicado en el emblemático Palacio Miramar, tiene como misión impulsar un modelo económico más justo, inclusivo y sostenible, tanto a nivel nacional como internacional. **IBANGARATE**

**S**e trata de una iniciativa promovida por el Ayuntamiento de Donostia, la Diputación Foral de Gipuzkoa, el Consejo Superior de Cooperativas y el Gobierno Vasco desde Euskadi y con CEPES (Confederación Empresarial Española de Economía Social) y el Ministerio de Trabajo y Economía Social desde el Estado aprovechando el PERTE de Economía Social.

### Una estructura sólida para la transformación

ASETT se distingue por su enfoque integral, sustentado en tres pilares fundamentales:

1. **Think Tank:** Se dedica a estudiar cómo las empresas pueden reducir la desigualdad y promover la inclusión social y laboral, especialmente de personas con capacidades diferentes.
2. **Instituto de Prospectiva:** Analiza tendencias emergentes y diseña escenarios futuros para comprender el papel de las organizaciones empresariales en una sociedad en constante cambio.
3. **Laboratorio Social:** Fomenta la creación de nuevas empresas basadas en el emprendimiento colectivo, adaptando casos de éxito a diferentes territorios y generando más oportunidades de negocio.

Las canciones de Demode Quartet pusieron el toque musical al evento.



## Una red global de colaboración

ASETT aspira a tejer una *red de redes* que conecte conocimiento, empresas e instituciones:

- **Conocimiento:** Vincula universidades y centros de investigación de todo el mundo para prototipar y adaptar ideas empresariales exitosas a diversos contextos.
- **Empresas:** Analiza las lecciones aprendidas por las empresas de economía social, escalando experiencias exitosas y adaptándolas a diferentes regiones.
- **Instituciones:** Ofrece a las administraciones públicas un catálogo de soluciones de economía social adaptables a sus marcos legales, sistemas de financiación y educación.

## Más que un *Think Tank*: un *Do Tank*

Lo que realmente quiere distinguir a ASETT es su compromiso con la acción, ya que persigue convertir ideas en realidades tangibles. Y es que, como decía Arizmenzarrieta, “la idea o palabra buena es la que se convierte en acción”.

ASETT se posiciona como un catalizador para construir una sociedad más solidaria, cohesionada e igualitaria. Su enfoque en la economía social promete generar empleo de calidad y crear un ecosistema colaborativo que integra agentes públicos y privados.

## A real ASSET for Social Transformation



### Puesta de largo en Miramar

Yolanda Díaz, vicepresidenta segunda del Gobierno de España y ministra de Trabajo y Economía Social, acudió a esta cita que sitúa a Donostia como epicentro de la Economía Social. El acto tuvo lugar el 16 de enero y reunió a más de 100 representantes del sector. Contó con la participación de destacados actores políticos e institucionales, como; Juan Antonio Pedreño, presidente de CEPES; Eneko Goia, alcalde de Donostia; Eider Mendoza, diputada general de Gipuzkoa; Mikel Torres, vicelehendakari segundo del Gobierno Vasco; y Patxi Olabarria, presidente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. También estuvieron presentes directores generales de la Economía Social de varias comunidades autónomas, representantes de la academia y actores políticos de todo el Estado. —

De izquierda a derecha: Eneritz Azkue, Saioa Arando, Íñigo Albizuri, María Oliva y Ramón Gómez Ugalde, equipo de ASETT.

ASET T representa una apuesta decidida por un modelo económico donde la cooperación y la justicia social son protagonistas, ofreciendo soluciones reales y prácticas para los desafíos actuales y futuros de nuestra sociedad

## Aliou Dabo

[SENEGAL, 2001] SOCIO COOPERATIVISTA DE KIDE

“Me duele ver actos racistas y no lo entiendo. La diversidad de razas, culturas e idiomas nos enriquece a todos”

Aliou sueña con volver algún día a vivir a su país, a Senegal. Es lo que más desea. Reunirse con su familia, jugar al fútbol con sus amigos y vivir en Ziguinchor, su ciudad de origen, de 200.000 habitantes al sur del país. Nació hace 24 años y vivió allí hasta los 18. Ahora vive en Etxebarria, una pequeña localidad de 770 habitantes muy cerca de Markina-Xemein. Aliou vive con su madre y sus tres hermanos menores. En euskera se maneja más o menos, *poliki-poliki*, como dice él, pero entiende casi todo. Dentro de un año volveremos para entrevistarle, y lo haremos en euskera.

**GORKA ETXABE**

**O**ngi etorri Euskal Herrira, Aliou. Quiero saber de tu vida. ¿Cómo era antes de llegar aquí?

En Senegal hacía una vida muy familiar, con mis padres, mis tíos, las personas cercanas a nuestra casa, una vida muy tranquila. En 2014 mis padres decidieron emprender una nueva vida, viajar a Europa en busca de oportunidades, y se instalaron aquí, en Euskadi, a más de 4.600 km de nuestro hogar. Yo me quede con unos familiares hasta que hace cinco años me trajeron. Ahora somos cuatro hermanos, solo yo he nacido en Senegal. Recuerdo que llegué aquí el año de la pandemia y fue muy duro, de la noche a la mañana estábamos todos metidos en casa, sin poder salir, en un lugar que no conocía de nada. Fue muy estresante.



**Tras la pandemia comenzaste a estudiar, ¿verdad?**

Hice un curso de fontanería, en la cooperativa Peñas-cal, en Markina. Durante mi formación tuve la oportunidad de realizar las prácticas en Kide, y aquí sigo. Llevo tres años en Kide y me siento muy bien.

**Además eres socio cooperativista.**

Así es, soy socio de la cooperativa desde diciembre de 2024. Es muy especial para mí, es muy importante para mí familia y estoy muy agradecido por todo. La gente aquí es muy maja, muy respetuosa, muy buena. Todos y todas me han ayudado en todos los aspectos de mi vida, y por supuesto en el trabajo. Son muy buenos compañeros. Fíjate, yo no tengo coche y todos los días voy de Etxebarria a Markina en bicicleta, y desde allí vengo con un compañero de Aulesti, con Miguel Angel Kareaga, que me trae todos los días.

**¿Qué es lo que más te gusta de Euskal Herria?**

La naturaleza me encanta: los montes y la playa. También me gusta el clima, aunque parezca mentira. La cultura, el euskera, su gente, me gusta este lugar. Es muy diferente a mi país, tanto paisajísticamente como culturalmente, pero ha sido todo un descubrimiento de la vida.

**¿Y la gastronomía?**

Me encantan las anchoas y el atún. En Senegal lo típico es el pescado marinado, el arroz, los cereales, el cus-cús y las legumbres. La gastronomía de mi país está influenciada por la del norte de África.

**Eres creyente, ¿verdad?**

Sí, claro. Soy musulmán. Creo y practico el Islam y por supuesto en los periodos de ramadán no suele ser fácil trabajar, estar ocho o nueve horas sin beber ni comer. Pero lo hacemos con mucha fe.

**Tengo entendido que te gusta mucho el fútbol. ¿Lo practicas?**

Me gusta el fútbol, pero no lo practico. Tengo un amigo que juega en el Aurrera de Ondarroa y los fines de semana vamos a verle. Me gustaría jugar pero de momento no encuentro equipo.

**Serás del Athletic de Bilbao.**

Me gusta el Athletic pero soy del Real Madrid, y especialmente de Bellingham, aunque también me gusta Mbappé. Del Athletic de Bilbao me gusta su forma de jugar, su afición y su cultura. Nunca he estado en San Mamés y me gustaría ir.

**¿Qué vas a hacer este fin de semana?**

Los fines de semana quedamos en algún bar, to-

mamos algo, vemos fútbol, y solemos ir a ver los partidos del Aurrera de Ondarroa, donde juega un amigo. La cuadrilla la conformamos cuatro senegaleses que nos hemos conocido en Euskadi. Nos ayudamos entre nosotros y nos divertimos.

**Cambiando de tema, Aliou, quizá te resulte incomoda la pregunta, pero ¿has vivido algún episodio de racismo?**

En mi vida nunca he sentido racismo, aquí nunca nadie me ha mirado mal, ni me ha hecho un mal gesto por mi color de piel. Más bien todo lo contrario. Me duele ver actos racistas y no lo entiendo. La diversidad de razas, culturas e idiomas nos enriquece a todos.

**¿Qué sientes cuando ves y escuchas las noticias de los miles de muertos y desaparecidos en el mar por querer alcanzar una vida mejor?**

Sufro mucho con las noticias de cayucos hundidos en el océano. La gente, occidente en general, debe saber que esas personas buscan una vida mejor y no alcanzan su sueño. Europa debe empatizar mucho más con nosotros. Se deberían imponer otro tipo de políticas.

**Háblanos de tu futuro.**

Ahora estoy aquí, pero me gustaría volver a vivir a Senegal en algún momento de mi vida. Antes de jubilar-me, o quizá antes, me gustaría volver a mi país. Echo de menos a mi familia, tenemos una familia grande y muchos amigos.

**¿Algo que quieras añadir?**

Quisiera agradecer a todas las personas de Kide por la oportunidad que me han dado. Es especial para mí y estoy muy agradecido.

**Eta euskara?**

Iaz hasi nintzen ikasten eta apirilean berrirero berreskuratuko ditut ikasketak. Apur bat badakit. Gustatzen zait baina zaila da. Nire lankideek hitz egiten didatenean asko ulertzen diet, baina ez dena. Euskara ez nuen eza-gutzen. Ez nekien existitzen zenik ere. —





Proiektuko parte hartzaileak, solasean.

Pertsona orok du ikaslea zeneko oroitzen bat gogoan, izan irakasle bat, anekdota bat edo irakaspen bat. Arizmendi Ikastolako Ferixalekuko Lanbide Heziketako ikasleentzat, seguraski, ikasturte honetan biziko dutena izango da oroitzen horietako bat. Izan ere, *Belaunaldien artean bizitza betea Leintz Bailaran* ekimenari esker, eurak izango dira irakasle, eta pertsona oso bereziak izango dituzte ikasle: bailarako adineko pertsonak. Helduak Adil, Bizipoz eta Arizmendi Ikastolak bultzatu dute proiektua, adinartekotasunaz baliatuta, partaide guztiek ikastea eta esperientzia aberasgarria bizitzea bilatzen duena.

**AMAIA BALENTZIAGA**

## ADINARTEKOTASUNA, IRAKASGAI

**A**dineko pertsonen parte hartzeko plan integral baten aldeko sare soziala da Helduak Adil! elkarte, eta 2020an Bizitza Betea adinekoen bizitza osoa garatzeko plan integrala aurkeztu zuen. Xabier Garagorri da elkarteko kidea, eta bere hitzetan, zahartzaroari buruzko beste ikuspegi zabalago bat eskaintzeko asmoa zuen plan horrek: “Zahartzaro aktibo eta osasungarriaren ikuspegia ekarpen garrantzitsua da, baina osagai bat baino ez da; hau da, osasunaz eta aktiboa izateaz gain, badaude pertsona baten bizitzan beste osagai batzuk ikuspuntu hori osatzen dutenak, askatasuna, segurtasuna edota eza gutza bezalakoak”.

Bizitza Beteak harrera ona izan zuen, baina praktikara eramateko beharra ikusi zuten, ekimen konkretuen bitartez. Orduan jarri zen harremanetan Garagorri Mireia Muruamendiarazekin, Arizmendi Ikastolako zuzendariarekin: “Ezagutzen nuen Leintz bailara eta ezagutzen nuen Arizmendi Ikastola. Banekien bailara honetan gauzak txukun eta fundamentuz egiten direla, eta ideia bat zabaltzeko garaian garrantzitsua izaten da lehenengo esperientzia non hautatu jakitea”.

Hala, pasa den ikasturtean talde motorra sortu eta lanean hasi ziren Helduak Adil!, Bizipoz eta Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketako profesionalak. Lehenengo, bailarako adinekoen eragileen mapa bat osatu zuten, eta, ostean, euren nahiak, premiak eta elkarlanean

rako interesak identifikatu zituzten. Ondorio horietatik abiatuta, *Belaunaldien artean bizitza betea Leintz bailaran* ekimena jarri zuten martxan Gipuzkoako Foru Aldundiaren laguntzarekin.

### Hasitakoa biltzeko aukera

Ordurako, Arizmendi Ikastola hasia zen pertsona nagusiekin kirol jarduera batzuk egiten tarteka, baina, Xabin Arriola Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketako irakaslearen hitzetan, proposamen honek aukera ematen zien zerbait globalagoa, handiagoa eta sistematizatuagoa egiteko. “Oso interesgarria izango da, bai pertsona nagusientzako, eta baita ikasleentzako ere”, dio Arriolak. Izan ere, ikusi dute belaunaldien arteko horrelako testuinguru hezitzaile eta emozionalek prestakuntza eta gauza berri interesgarriak ezagutzeko aukera eskaintzen dietela pertsona nagusiei; ikasleei, berriz, praktika errealak egin eta bizitzako gauzak ikasteko aukera ematen diete.

Zentzu horretan, Xabier Garagorrik gaineratu du gainerakoei erakustea dela ikasteko modurik onena: “Esperientzia hau erronka bat da ikasleentzat, erronka handia hezkuntzaren ikuspegitik, irakasleek erakusten dietena hor geratzen baita”. Era berean, beste belaunaldi-kultura batzuekiko bizikidetzeta eta toleran-



GALDERA IKASLEEI

## Zer espero duzue ekimen honetatik?

### Olatz Martinez

GIZARTE ETA KIROL ANIMAZIOKO IKASLEA

**“Espero dut esperientzia hartzea eta bizitza erreala apur bat gehiago ezagutzea”**

### Nora Epelde

OSASUN LARRIALDIETAKO IKASLEA

**“Komunikazio gaitasunak hobetzea gustatuko litzaidake, gure etorkizuneko lanean oso garrantzitsua baita pazienteekin komunikatzen jakitea”**

### Malang Bodian

GIZARTE ETA KIROL ANIMAZIOKO IKASLEA

**“Kirolari buruz klasean ikasitakoa behar bezala erakustea espero dut”**

### Kenia Saez

ERIZAINZAKO ZAINZA OSAGARRIETAKO IKASLEA

**“Uste dut pertsona nagusiengandik asko ikasiko dugula bizi izan duten guztiagatik; guk bizitasuna emango diegu, eta eurek guri, jakinduria eta esperientzia”**

### Kimetz Alonso

OSASUN LARRIALDIETAKO IKASLEA

**“Pentsatzen dut gauzak ondo ikasteko ezinbestekoa dela ikasitakoa praktikan jartzea, eta tailerrok horretarako aukera emango didate”**

tzia balioak jasotzen dituzte; eta, horrela, zahartzaroarekiko ezagutza, estimua eta errespetua hobetzeko aukera dute, zahartzaroarekiko arbuioa, axolagabekeria eta beldurra murrizteaz aparte.

Laura Navarrok, esaterako, erretiroa hartu zuen duela urte batzuk, eta aurreko urteetan hartu izan du parte Arizmendi Ikastolak nagusiei eskainitako jardueretan. Bere esanetan, adinarteko saioek freskura ematen die eurei, pertsona nagusiei, eta gazteengan nabaritzen dute eragin positiboa dutela, bereziki, autoestimuan. Horregatik eman du izena ekimen berri honetan, zalantzarik egin gabe. “Ekintzok, gainera, harremantzeko aukera ematen digute, eta hori oso garrantzitsua eta positiboa da”, dio Navarrok. —



Kenia Saez, Olatz Martinez, Xabier Garagorri, Nora Epelde, Kimetz Alonso, Laura Navarro, Malang Bodian eta Xabin Arriola Ferixalekuko anbulantzian.

## Lehen saioak, martxan

Martxoa eta maiatza artean izango dira lehen saioak Arrasateko Ferixaleku gunean, baina asmoa da datorren ikasturtean ere jarraipena ematea, curriculumaren parte izango baitira. “Bermatuko dugu urte gutxi barru lan munduan behariko dituzten gaitasunak eskuratzen, garatzen eta kalifikatzen dituztela; izan ere, nota jarriko diete elkarri, irakasleak ere nota jarriko die, eta, noski, baita erabiltzaileek ere”, azaldu du Xabin Arriolak.

Doako tailer hauek guztiak 55 urtetik gorako pertsonen darduzenduta, eta, besteak beste, osasun larrialdiak, kirol animazioa eta informatika izango dituzte hizpide. Izen emateak irekita daude Eskoriatza, Aretxabaleta eta Arrasateko adineko pertsonen talde eragileetan, Ferixalekuan, 943 77 20 25 telefono zenbakian eta adinarte@arizmendikide.net helbidean.



## Saioak, xehetuta

### MARTXOA

- Osasun larrialdiak
  - Heimlichen maniobra.
  - Bihotz biriketako geldialdia.
  - Sinkopeak.
  - Odoljario eta erredurak.
- Kirol animazioa
  - Indar entrenamendua.
  - KStretch.
  - Zuma.

### APIRILA

- Informatika
  - On line aukerak.
  - 3D inpresioa.
  - Ziurtagiri digitalak.

### MAIATZA

- Erizaintza
  - Gaixotasun fisiko eta psikikoaren detekzio goiztiarra eta prebentzioa.
  - Elikadura eta Heimlich.
- Kirol animazioa
  - Erorketarik ez.
  - Nordic Walking.
  - Yoga hastapenak.



Aldaketok sakonago ezagutu nahi? Sartu eta kuxkuxeatu!



## ITXURA BERRIA DU *TULANKIDE.COM* WEBGUNEAK

65 urte beteko ditu TU Lankidek, etapa berri bati ekiteko urteurren borobila. Bada, sasoi berri horren erakusle da bere interneteko ataria eguneratu izana, irakurleei euren beharretara egokitutako plataforma gaurkotuagoa eta dinamikoagoa eskaintzeko.

**A**zken batean, TU Lankide egunero ari da MONDRAGON Korporazioaren informazio kanal nagusiko bisitarien esperientzia hobetzen, ahalik eta informazio zehatz eta zuzena eskainita, izan albisteen, bideoen, podcasten zein iritzi artikuluen bidez.

Baina, esperientzia hori hobetzeko modua ere bada Tulankide.com ataria hobetzea, bereziki, diseinuaren eta funtzionalitatearen ikuspuntutik. Hori dela eta, aldaketa estrategikoak ezarri ditu, TU Lankiderekin elkarrengatik modua eraldatuko dutenak, esperientzia erakargarriagoa, intuitiboagoa eta aberasgarriagoa helburu hartuta.

Denera, zazpi hobekuntza egin ditu: nabigazio menu berritua eta osatuagoa, berrien atal dinamikoagoa eta malguagoa, eduki gehigarriarako zutabe dinamikoa, funtsezko atalen birdiseinu bisuala, gai monografikoei buruzko atal berriak, scrolling horizontala sekzio interaktiboetan eta irakurtzeko tipografia egokiagoak. —



Xabier Zurutuza

DIGITALIZAZIO TALDEKO IKERLARIA LORTEK-EN

## “Nire erronka nagusia doktore tesia amaitzea da”

Xabier Zurutuza Lasa Lortek-eko Digitalizazio taldeko ikertzailea da, *bisio artifizial* arloan espezializatua. Gaur egun *irudi hiperespektralen analisisian* doktore tesia burutzen ari da, eta horrez gain, eskualde zein Europa mailako ikerkuntza-proiektuak kudeatu ditu.

### UXUE MORALES

#### **Z**e erronka duzu eskuartean?

Oraintxe bertan, nire erronka nagusia doktore tesia amaitzea da. Lortek-en ikertzaile moduan ari naiz, eta aldi berean proiektu europar baten barruan garatzen ari naiz tesia Mondragon Unibertsitatean. Hala ere, ez nago soilik horretan zentratuta, lanari ere arreta handia eskaini behar diot. Beraz, hori ere erronka bat da; dena behar bezala antolatzea eta aurrera eramatea.

#### **Lanerako tresna bat.**

Nire egunerokotasunean programazioak garrantzi handia du, beraz, gehien erabiltzen dudana tresna Phyton programazio lengoia dela esango nuke.

#### **Bulegoan lan egitea edo telelana?**

Egoeraren arabera, baina une honetan bulegoan lan egitea nahiago dut. Egia da etxean lasaiago zaudela, modu batera edo bestera, kontzentrazio gehiago lortzen duzu. Hala ere, bulegoa aukeratuko nuke; kontzentrazioa lortzeko kaskoak jartzen ditut eta listo.

#### **Gauerdiko ideiak edo goizeko inspirazioa?**

Goizeko inspirazioa. Ikasten nuenean gauerdiko ideia gehiago izaten nituen, gautxoriagoa nintzen.

#### **Lanerako musika: bai edo ez?**

Bai.

#### **Afizio bat.**

Bizikletan ibiltzea.

#### **Podcast bat?**

Ez ditut entzuten. Musika bakarrik entzuten dut.



#### **Abesti bat.**

Radiohead-en *Creep*.

#### **Liburu bat.**

Liu Cixin idazle txinatarren zientzia fikziozko *El problema de los tres cuerpos*. Triologia bateko lehenengo liburua.

#### **Telesai edo pelikula bat.**

*Juego de tronos*.

#### **Oroitzapen bat.**

Lortek-en lanean hasi nintzen unea. Ikasketak bukatu ondoren nire lehenengo lana izan zela esango nuke, eta dagoeneko, 6 urte daramatzat Lortek-en.

#### **Amets bat.**

Lana eta aisialdia ondo banatzea. Egunean zortzi ordu lan egitea, eta hortik aurrera lanaz ahaztea. Deskonezio hori lortzea da nire helburua.

#### **Bizitzarako filosofia.**

Bizitzan gauzak sortu ahala egitea. Ahal dela planifikatu gabeko bizitza. Ez dakit hemendik astebetara begira ere planik egiten.

#### **Eguneko momentua.**

Bizikletan ibili ondorengo kafea. —



Natxo de Vicente

COOPERANTE DEL PROGRAMA BRASIL DE MUNDUKIDE

## “Cooperar puede ser incómodo, pero vale la pena”

Conversamos con un profesional apasionado por las cooperativas, la cooperación y la transformación social. Con 56 años de vida, 21 años de trabajo en Copreci y otros 6 en Mundukide, este economista reflexiona sobre su labor en Mundukide.

AMAIA BALENTZIAGA

**A**ctualmente, Natxo se encuentra en Brasil, colaborando en uno de los proyectos de Mundukide, donde comparte su experiencia en comercialización y cooperativismo con las cooperativas del MST. Es un movimiento que engloba a 185 cooperativas, 1.900 asociaciones, 120 agroindustrias, y alrededor de 400.000 familias asentadas y otras 70.000 viviendo en campamentos. Durante nuestra conversación, exploramos su motivación para unirse a Mundukide, su visión sobre la cooperación y el impacto que ha tenido en su vida personal y profesional.

### ¿Quién es Natxo de Vicente?

Nací en Deusto hace 56 años. La mayor parte de mi carrera laboral la he hecho en las cooperativas de MONDRAGON. Mi formación es en economía, y en estos momentos estoy colaborando con el proyecto de Mundukide en Brasil.

### ¿Cómo conociste Mundukide?

Copreci es una cooperativa que produce componentes para cocción, y en aquellos años yo estaba reali-



**“Lo que aportamos es un conocimiento técnico sobre gestión cooperativa, sobre cómo las cooperativas pueden ser exitosas y sostenibles en el tiempo. Esta experiencia es algo que ellos valoran mucho”**

zando un estudio de mercado sobre cómo se cocina en cada uno de los países del mundo; tenía una gran duda sobre cómo se cocinaba en África, y me acerqué a Mundukide para preguntar por ello. Así fue como la conocí.

**¿Qué es lo que te animó a trabajar con Mundukide?**

Buscando un cambio vital, consideré varias alternativas. Ya había colaborado en otras iniciativas de carácter social aunque de manera esporádica, y ser cooperante era algo que me atraía.

Me llamó la atención Mundukide, porque, después de 21 años trabajando en cooperativas, vi que era un espacio muy enfocado en la transformación social desde el punto de vista cooperativo. Sentí que podía aportar. Tuvimos algunas reuniones, donde me explicaron un poco sobre el proyecto en Brasil y me encantó.

**¿Qué aporta el Programa Brasil a las cooperativas del MST?**

Lo que aportamos es un conocimiento técnico sobre gestión cooperativa, sobre cómo las cooperativas pueden ser exitosas y sostenibles en el tiempo. Esta experiencia es algo que ellos valoran mucho. Algunas de las líneas sobre las que trabajamos son

**“Trabajar en proyectos de transformación social cambia a la persona que lo está haciendo. Es gratificante estar completamente inmerso en un proyecto con una espiral creciente de cooperación y solidaridad y ver los resultados tanto en las familias como en sus asociaciones”**

los planes estratégicos, la formación técnica poniendo el foco en jóvenes y mujeres, y la construcción de un modelo de gestión cooperativo específico adaptado a la cultura del MST. Hay que tener en cuenta que el MST es un movimiento originalmente de trabajadores y trabajadoras sin tierras, que en 40 años han logrado tierras para cultivar y que con mucho trabajo han sido capaces de construir una realidad socioempresarial muy rica en un entorno muy

difícil y violento. Son casi 2.000.000 de personas. Y en los años que llevo en Brasil es muy gratificante ver el cambio, porque están construyendo un ecosistema que les ayuda a seguir creciendo.

**¿Qué te aporta tu trabajo?**

Trabajar en proyectos de transformación social cambia a la persona que lo está haciendo. Es gratificante estar completamente inmerso en un proyecto con una espiral creciente de cooperación y solidaridad y ver los resultados tanto en las familias como en sus asociaciones.

**¿Qué dirías a las personas que estén interesadas en participar como cooperantes?**

Para aquellas personas que estén pensando en acercarse a Mundukide, les recomendaría que lo hagan y conozcan los programas. Sin embargo, debo decir que no es una decisión fácil, ya que las condiciones de vida que tenemos en nuestro entorno son tan buenas, que cualquier cambio probablemente será disruptivo. Es clave tener sensibilidad social, pero, sin duda, vale la pena.

**¿Qué significa la cooperación para ti?**

Trabajar en proyectos de cooperación te transforma. A mis 56 años, en condiciones estándar dentro de las cooperativas estaría cerca de la jubilación. En estos años en Mundukide, he conocido realidades diferentes. Al regresar aquí, esa transformación que observamos puede ser un choque.

Desde ese punto de vista, cooperar puede ser incómodo, pero vale la pena. Aprendes a valorar lo que realmente importa.

Animo a todas aquellas personas que deseen aportar su granito de arena, ya que, al final, esos aportes generan un impacto interesante. ¡Y se ve! —

# LA BRÚJULA PARA LA COMPETITIVIDAD: UN MARCO PARA EL FUTURO INDUSTRIAL DE LA UE

La Comisión Europea ha presentado recientemente la *Brújula para la Competitividad*, un plan estratégico destinado a reactivar la productividad económica y reforzar la competitividad de la Unión Europea. Este documento establece un marco de acción a largo plazo para garantizar que la industria europea siga siendo un referente global en innovación y sostenibilidad. La iniciativa responde a la necesidad de adaptarse a un escenario económico cada vez más competitivo, donde la transición climática y digital se convierten en ejes fundamentales del crecimiento. **IBON ANTERO**

**U**no de los pilares clave de la *Brújula* es la integración de una hoja de ruta conjunta para la descarbonización y la competitividad, asegurando que la transición hacia una economía verde no suponga una desventaja para los sectores industriales estratégicos.

Para ello el próximo *Pacto Industrial Limpio* establecerá un enfoque de descarbonización impulsado por la competitividad, haciendo de la UE un lugar atractivo para la fabricación, también de industrias de gran consumo energético, y promoción de tecnologías limpias y nuevos modelos de negocio circulares. Un *Plan de Acción para una Energía Asequible* que contribuirá a reducir los precios y costes de la energía, y una *Ley de Aceleración de la Descarboniza-*

*ción Industrial* que ampliará la concesión de permisos a sectores en transición. Además, la *Brújula* prevé planes de acción a medida para los sectores de gran consumo energético, como el acero, los metales y los productos químicos, que, aun siendo la columna vertebral del sistema europeo de fabricación, son los más vulnerables en esta fase de la transición.

## Paquete Ómnibus de la UE sobre las reducciones de cargas administrativas al tejido empresarial europeo

Al mismo tiempo, la Comisión Europea se reúne estos primeros meses del año con actores empresariales, sindicatos y patronales y agentes de la sociedad civil para recabar información de cara a definir el paquete de simplificación





*Omnibus*. Una iniciativa orientada a reducir las cargas administrativas que afectan al tejido empresarial europeo. Este paquete de medidas busca simplificar trámites burocráticos, agilizar procesos regulatorios y eliminar barreras innecesarias que dificultan la actividad económica, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. El objetivo es mejorar la eficiencia del marco normativo sin comprometer los estándares de sostenibilidad y transparencia (CSRD, CS3D, etc.), permitiendo que las empresas europeas sean más ágiles y competitivas en un entorno global cada vez más dinámico.



## El objetivo es mejorar la eficiencia del marco normativo sin comprometer los estándares de sostenibilidad y transparencia, permitiendo que las empresas europeas sean más ágiles y competitivas en un entorno global cada vez más dinámico

### Eta kooperatibak, zer?

Maila globalean, Donald Trumpen etorrerak, Europar Batzordearen akordiorako, argitasunerako eta determinaziorako zailtasunak edo Anti-Woke mugimenduak zarata handia ekartzen ari dira. Eta honekin arlo ekonomikoan epe laburreko errentagarritasuna, epe luzeko ikuspegi ororen aurretik dagoela pentsatzen dutenen ahotsa areagotzen ari da.

Baina balio kooperatibo eta epe luzeko ikuspegian (legatua) oinarritutako enpresa-ereduetatik, jasangarritasun irizpideak aplikatzeko Europak hartu duen lidergoa defendatzen jarraitu behar dugu. Hori bai, aldi berean, ikuspegi ez hain erregulatzaile eta praktikoago batetik. Erregulazioa bera elementu erraztaillea izan dadin, eta ez oztopo. Enpresa egiteko beste modu bat dagoela aldarrikatu behar dugu. Kontua ez baita eztabaida ideologikoa, baizik gizakia eta planeta beraren biziraupena.

Kooperatiba izaera eta iraunkortasunaren arteko lotura erabat naturala da eta oinarria, eredu kooperatiboaren printzipio eta balioetan dago. Horrek ematen dio zentzua eta norabidea iraunkortasunaren markoari. Baditugu balioan jartzeko hainbat elementu eta unea da orain indarrez aldarrikatzeko. Baina baditugu ere erroka berriak eta unea da hau ere heltzeko. Azken Politika Sozioenpresarialak bide honetan jarraitzeko markoa eskaintzen digu. Zentzu horretan, hainbat proiektu daude abian:

- **Jasangarritasunaren gobernantza eta prestakuntza:** Jasangarritasunean garrantzitsuak diren gaien eskakizunak eta inplikazioak hobeto ezagutzea. Politikak eta ESG gobernantza-eredu bat zehaztea, jasangarritasuna garatzeko eta hura estrategia sozio-enpresarialean txertatzeko.
- **CSRD, Jasangarritasun txostenak:** Jasangarritasunari buruz-

ko CSRD arau berriaren trebakuntza eta aplikazioa. Materialtasun bikoitzeko analisia, jasangarritasun ESRS estandar berrien adierazle kualitatiboak eta kuantitatiboak zehaztu eta analisiaren emaitzetan oinarritutako neurri zuzentzaileak dituen ibilbide-orria definitu.

- **Deskarbonizazioa:** karbono isurien kalkulua sendotzea, 1., 2. eta 3. irismenean eta erakundearen perimetro globala kontuan hartuta. MONDRAGONen Klima Politikarekin bat egiten duten Ibilbide Orrien edo Deskarbonizazio Planen definizioa.
- **Hornikuntza katea:** Hornikuntza-katearen kudeaketa jasangarria, ingurumen-, gizarte- eta gobernu-alderdiak barne hartzen dituena, kooperatibaren jasangarritasun-estrategiarekin bat datorrena. Inpaktu negatiboak saihesten dituzten jasangarritasun-arriskuak identifikatu eta gainbegiratu. Hornikuntza-kate globaletan desorekak eragingo dituzten inpaktu positiboak sustatu
- **Genero berdintasuna eta aniztasuna:** Genero berdintasun ikuspegia duen pertsonen kudeaketan aurrera egitea, pertsonak kudeatzeko sistema, prozesu edo praktika guztietan (erakarri, hautatu, harrera, ikaskuntza eta garapena, ebaluazioa, sustapena, ordainsaria, etab.). Aniztasunaren diagnostikoa eta kudeaketa egiten hasi, kultura-aniztasunean bereziki, eta aniztasunaren inguruko sentsibilizazio, prestakuntza eta kudeaketarako tresnak sortu.
- **Inklusio soziala:** Hezkuntza eta lanaren bidez, MONDRAGON eta kooperatiben identitate-zeinu direnak, egungo eta etorkizuneko kohesio sozialari lagundu, gaur egun gure artean bizi diren edo gure gizartera iritsiko diren eta bazterketa-arriskuan dauden pertsonen integrazioan eraginez. —

# CONVOCATORIAS PERTE DE ECONOMÍA SOCIAL EN SOSTENIBILIDAD

La propuesta a estas convocatorias representa la aportación de la Corporación y sus cooperativas para la construcción de un mundo más sostenible, económica, social, y medioambientalmente. Se trata principalmente de elaborar diagnósticos y balances sobre la situación medioambiental, social y de género; así como desarrollar metodologías y soluciones para la mejora de las condiciones medioambientales, sociales y de género.

## PERTE I Aprobado: 9 cooperativas

Embeaga, Eroski, Mundukide, Ausolan, Ecenarro, Ategi, MIK, Oiarso-Bexen Medical, MONDRAGON S. Coop. han accedido a las ayudas para desarrollar actuaciones entre febrero de 2023 y febrero de 2024.

La inversión total del proyecto asciende a 3.290.648€ de los cuales el PERTE MONDRAGON Sostenible soporta una financiación de 968.058,97€.

## PERTE II Aprobado: 10 cooperativas

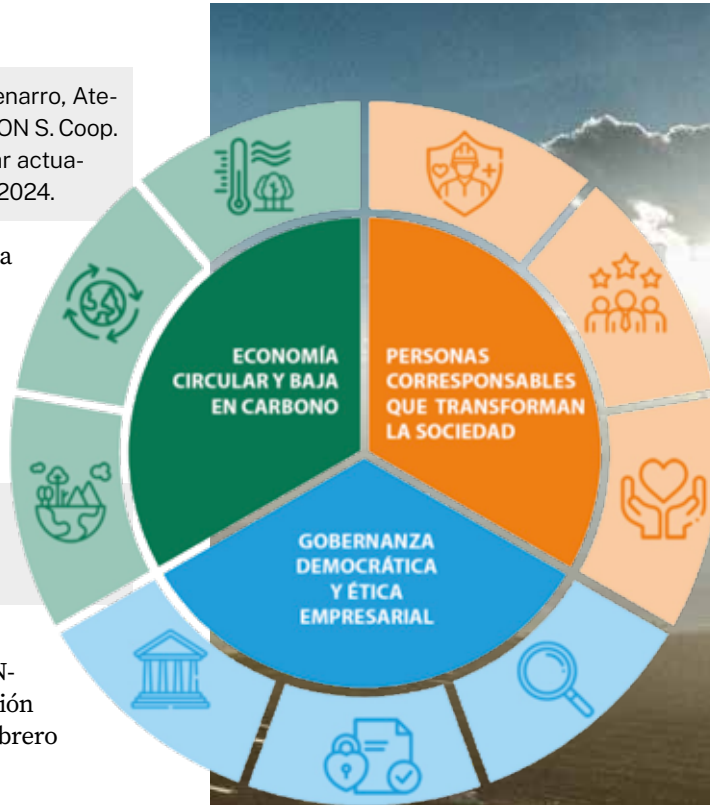
Oiarso, Ausolan, Embeaga, División Componentes, Eroski, Mondragon S. Coop., MIK, Ategi, Mundukide, Fagor Automation.

La inversión total del proyecto asciende a 4.429.203,63€ de los cuales el PERTE MONDRAGON Sostenible soporta una financiación de 1.492.249,94€ para actuaciones entre febrero de 2024 y junio de 2025.

## PERTE III Pendiente de resolución: 9 cooperativas

Ategi, MIK, Mondragon S. Coop., Ausolan, Eroski, Urola, Huhezi, Embeaga, Oiarso.

La inversión total del proyecto asciende a 3.935.727,85 € de los cuales el PERTE MONDRAGON Sostenible se prevé que soporte una financiación de 1.306.328,43 € para actuaciones entre febrero de 2025 y julio de 2025. —



## PROYECTOS COLABORATIVOS



En el contexto del Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible en el marco de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE), se sitúan los siguientes proyectos.



**Nora Inoriza**  
Strategy & Experience Design



# ADIMEN ARTIFIZIALA DISEINUAN: AUKERAK ETA ERRONKAK

Adimen Artifiziala (AA) hainbat sektore eraldatzen ari da, eta diseinua ez da salbuespena. Funtsezkoa da horren eraginari buruz hausnartzea eta gure tokoa topatzea.

**H**auek dira DIARADESIGNen orain arte aztertutakoarekin ateratako lehen konklusioak, denbora gutxian seguru aldatuko direnak:

## Non dago AA-ren balioa diseinu-prozesuan?

Diseinuaren prozesu klasiko bat (Analisia, Ideazioa eta Garapena) kontuan hartzen badugu, analisi fasean AA aliatu indartsua da datu-bolumen handiak kudeatzeko, patrioiak ateratzeko eta gako interesgarriak sortzeko. Horri esker, erabaki arinagoak har ditzakegu.

Ideazio fasean, AAK sormenerako tresna indartsua dela erakutsi du. Irudiak, bideoak eta kontzeptuak oso azkar sortzeko aukera ematen digu. Hala ere, oraindik ez da giza kalitateak eskaintzen duen originaltasunera, sentsibilitatera eta xehetasunera iristen.

Garapen fasean, ordea, oraindik ez dugu argi ikusten nola ekar dezakeen balio esanguratsua. Agian, diseinatzaileok hor izan gintezke indartsuagoak.

Gainera, diseinatzailearen rola estrategian eta erabakiak hartzean inplikazio handiagoa lortzerantz ere aldatuko da, eta AA, berriz, ze-

“Ideazio fasean, AAK sormenerako tresna indartsua dela erakutsi du. Irudiak, bideoak eta kontzeptuak oso azkar sortzeko aukera ematen digu. Hala ere, oraindik ez da giza kalitateak eskeintzen duen originaltasunera, sentsibilitatera eta xehetasunera iristen”

regin operatiboagoez arduratuko da. Emozioak eta intuizioak giza atributuak izaten jarraituko dute zorionez.

## Aurrez aurre ditugun erronkak

Sormenaren homogeneizazioa da deskubritzen ari garen erronketako bat: AAK edukia azkar sortzeko aukera ematen badu ere, emaitzak errepikakorrek izateko eta egiazkotasunik ez izateko arriskua dago. Hor ere zeresan handia izango dugu.

Beste erronka bat da, tresna irisgarri gisa aurkezten bada ere, kalitatezko emaitza profesionalak lortzeko prestakuntza eta ezagutza handia beharko direla.

Gure diseinuen pribatutasunak eta babesak ere kezkatzen gaitu. Hala ere, jende askok ez badaki ere, gaur egun, AA generatiboek “izoztutako garunak” bezala funtzionatzen dute, denbora errealean ikasi gabe. Beraz, momentuz, lasai gaude horrekin.

Gure lanbidean izango duen eraginari dago-kionez, uste dugu etorkizunean enpresek gehiago baloratuko dituztela AA aplikatzen dakiten diseinatzaileak eta erantzun-denbora azkarragoak eskatzen hasiko dira AAri esker. Gure lehiakideak ere diseinu potentegoak eskaintzen hasiko dira AArekin. Horregatik, funtsezkoa da ikastea eta haren potentziala aztertzea.

Hala ere, uste dugu diseinua ez dagoela arriskuan. Gure balioa ez datzalako soilik estetikan, baizik eta estrategikoki pentsatzeko, emozioekin konektatzeko, testuingurua interpretatzeko eta pertsonekin lan egiteko dugun gaitasunean. —

# “Asko pozten nau jakiteak jendeak nirekin batera egiten duela kirola etxean”

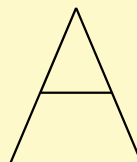


Adinberri saioaren bigarren denboraldia estrainatu zuen Euskal Telebistak urtarrilean, adineko jendearen artean zahartze osasuntsu eta aktiboa sustatzeko helburuz. Gipuzkoako Foru Aldundiak babesten du, Adinberri fundazioaren bitartez, eta Artemanek ekoitzi. Denboraldi berriaren nobedadeen artean dago Iñigo Vicens aurkezlearekin batera adineko bi herritar aritzen direla ariketa fisikoa egiten, Juan Angel Garmendia *Xarpas* eta Pili Madinabeitia.

Azken hau MONDRAGONeko Copreci kooperatibako bazkide izan zen 40 urte baino gehiagoz, eta orain erretiro osasuntsu eta aktiboa bizitzen saiatzen da, bereziki, duela ia zortzi urte alargundu zenetik. Ez da geldi egoten Pili Madinabeitia: bidaiak, kirola, txangoak, hitzaldiak, familia... Osasuntsu eta zoriontsu bizi da!

## Pili Madinabeitia

ZAHARTZE AKTIBOAREN EREDU



**ste batzuk igaro dira dagoneko Adinberri saioaren denboraldi berria estreinatu zenetik. Nola bizi izan dituzu?**

Emozio handiarekin bizi izan ditut. Jendeak gelditu egin nau kalean esateko ikusten nautela gimnasia egiten, oso ondo egiten dudala eta nirekin batera egiten dutela etxean euren ere. Oso pozik nago benetan, bereziki, jendeari gustatu egin zaiolako.

**Nolako izan da esperientzia grabatzerako orduan eta, gero, prentsarekin izan duzun harremanean?**

Oso gustura egon naiz grabaketetan. Sei egunetan grabatu genuen Fagor Automationen Eskoriatzako nabeetako batean, eta esperientzia oso positiboa izan da, baita estreinaldiaren ostean etorri den guztia ere. Lehenengo, elkarrizketa egin ziguten Euskadi Irratian Xarpasi eta bioi, eta, egun gutxira, Euskal Telebistako *Biba Zuek!* saioan egon ginen. Konturatu naiz telebistan zein irrastian ez dagoela ezer inprobisatuta eta asko duela atrezzotik. Etxetik denak dirudi goxoa eta polita, baina gero platoak bestelakoak dira, hotzagoak. *Adinberri*, esaterako, Fagor Automationen Eskoriatzako nabe batean grabatu genuen, baina etxetik ez dirudi nabe bat denik. Asko ikasi dut, egia esan.





Hori bai, izar baten moduan sentitu naiz: el-karrizketa egunean taxi bat etorri zitzaidan bila ETBko Miramongo estudioetara joateko, orraztu eta makilatu egin ninduten, azafatek alde guztietara lagundu ninduten... Une oro oso gustura sentitu naiz, zainduta eta mimatuta.

#### **Eta nola iritsi zitzaizun telebistako saio batean kirola egiten agertzeko proposamena?**

Kiroldegitik deitu zidaten esanez *Adinberri* saiorako nire profileko pertsona baten bila ari zirela, hau da, nagusia, euskalduna eta kirolaria, eta ea nire telefonoa eman zezaketen. Baietz esan nien, oso ondo jakin gabe zertarako izango ote zen, baina, egia esan, orain ez naiz damutzen.

#### **Zure egunerokoan zer nolako jarduerak egiten dituzu?**

Kiroldegian gimnasia, masa muskularra lantzeko ariketak eta hipopresiboak egiten ditut, bakoitza astean birritan. Gero, denbora dudanean, mendira edo igerilekura joaten naiz. Izan ere, asko laguntzen dit kirola egiteak: iluntzean, etxean nagoenean, burua oso lasai izaten dut, eta ez dut medikaziorik behar. Fisikoki, bestalde, indar gehiago dudala uste dut; indartsu sentitzen naiz, adibidez, erosketan poltsak garraiatzerako orduan.

#### **Kirolaz gain egiten duzu beste jarduerarik?**

Goienagusik antolatzen dituen hitzaldietara,

## **Non ikusi *Adinberri* saioa?**

Telebistan, ETB1 katean ikusi daiteke *Adinberri*, asteleheneetik ostiralera, 11:00etatik aurrera. Hala ere, EITBren Nahieran plataforman ere ikusi daiteke, noiznahi eta nonahi.



txangoetara... joaten naiz, familiarekin ere asko egoten naiz, eta udaberritik udazkenera bidaiatu egiten dut. Aurren, Kanariar uharteetan, Senegalen, Fuengirolan, Albanian eta Parisen izango naiz, besteak beste. Dena dela, deskantsatu ere egiten dut.

#### **Beti izan al zara horren aktibo?**

Baserrian jaiotakoa naiz, eta beti egin izan dut lana baserrian. Gainera, 25 urterekin kalera bizitzera etorri nintzenera arte oinez jaitsi eta igotzen nintzen beti. Gero, seme-alabak apur bat koskortu zirenean, 40 urte inguru nituela, kiroldegian hasi nintzen, eta ordutik nabil hor. —

“Kiroldegitik deitu zidaten esanez nire profileko pertsona baten bila ari zirela: nagusia, euskalduna eta kirolaria”

# Denbora-pasak

## Sopa de letras<sup>1</sup>

Gobernanza: encuentra el nombre de las 10 cooperativas que han colaborado en la edición de este año de FLL Euskadi-MONDRAGON, patrocinando diferentes de premios de la competición.

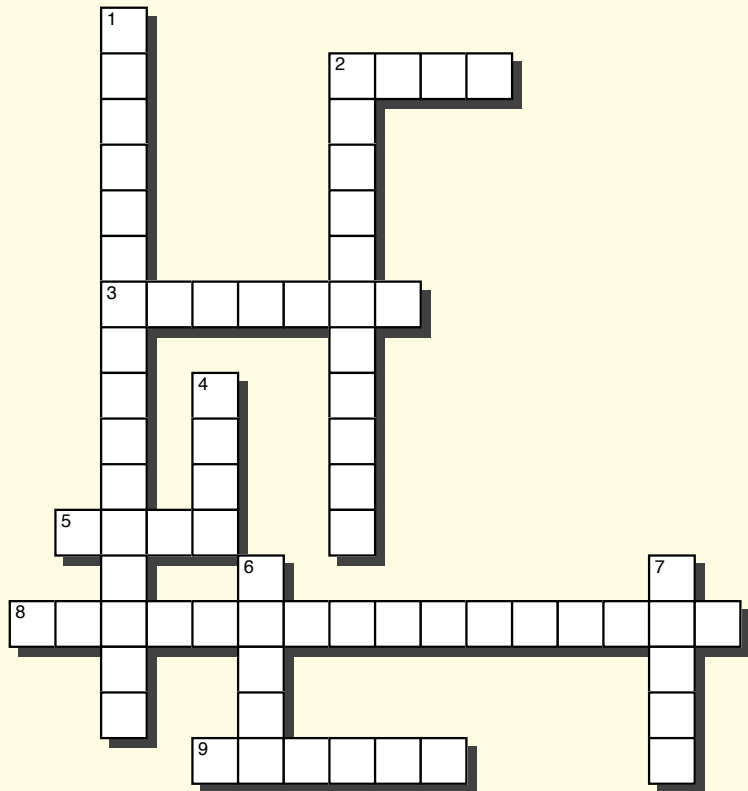
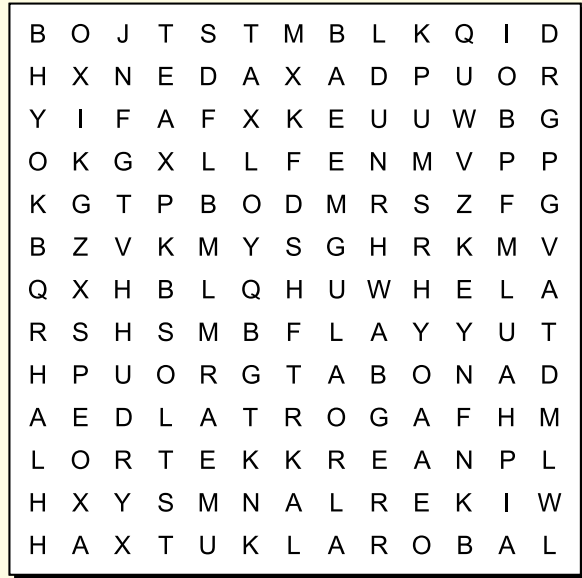
## Crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Nombre artístico de Josune Arakistain, artista entrevistada en la sección Euskal Kultura de este número.
- Nuestro servicio de prevención mancomunado.
- Carlos \_\_\_\_\_, director general de LagunAro EPSV.
- El 14 de abril se cumplen 110 años del nacimiento del fundador de la Experiencia Cooperativa, José María \_\_\_\_\_.
- Nombre de la startup pionera en Inteligencia Artificial impulsada recientemente por LABORAL Kutxa e IKERLAN.

### VERTICALES

- “Aprovechar al máximo la palanca de la \_\_\_\_\_”, dice Nerea Aranguren en la entrevista de este número.
- Cooperativa que ha cumplido recientemente 10 años y se dedica a Servicio Técnico de electrodomésticos.
- Cooperativa ubicada en Etxebarria (Bizkaia) que produce piensos compuestos para todo tipo de ganado.
- Cardio y Medical, ambas comparten la marca \_\_\_\_\_.
- Portal de compras corporativo.



HORIZONTALES: 2. SUNE | 3. OSARTEN | 5. MAZA | 8. ARIZMENDIARRIETA | 9. INNKIA  
VERTICALES: 1. INTERCOOPERACIÓN | 2. SARETEKNIKA | 4. MIBA | 6. BEXEN | 7. ATEGI

### 2. crucigrama

1. sopa de letras  
AUSOLAN | DANOBATGRUP | ERREKA | FAGOR TALDEA | IKERLAN | KREAN | LABORAL KUTXA | LKS NEXT | LORTEK | MAIER



# 7 desberdintasun



## Parte hartu nahi? Oso erraza da.

Arrasateko Mondragon Hotelean 2 lagunentzako egonaldia eta afaria zozketatuko ditugu jeroglifikoak asmatzen dutenen artean.

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



### Jeroglífico

En 1991 varios deportistas y profesionales del deporte fundaron esta cooperativa con el objetivo de promover el espíritu deportivo. Aunque su nombre esté formado en latín e inglés, está muy arraigada en la sociedad vasca.



## ¿Quieres participar? Es muy sencillo.

Sortearemos una estancia y cena para 2 personas en Mondragon Hotel de Arrasate entre las personas que acierten la solución del jeroglífico.

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



# TULankide.com eraberritua se renueva

Komunikazio argia, nabigazio erraza, MONDRAGONen inguruan jakin nahi duzun guztia, **inoiz baino eskuragarriago.**

Comunicación clara, navegación sencilla, todo lo que quieres saber sobre MONDRAGON, **más accesible que nunca.**



**232.000**

bisitari 2024an  
visitas en 2024

**4.300**

harpidedun buletin  
suscripciones al boletín

**+8.300**

jarraitzaile sare sozialetan  
seguidores en redes sociales



## TOP3

2025EAN IKUSIENAK  
LO MÁS VISTO EN 2025



1

El Consejo de Ministros reconoce la singularidad de LagunAro EPSV  
**2.101 BISITA**



2

De Mondragon Unibertsitatea a campeón del mundo de Fórmula 1 con McLaren  
**1.382 BISITA**



3

ADI Data Center Euskadi arranca con la construcción de su segundo centro  
**1.097 BISITA**