

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!

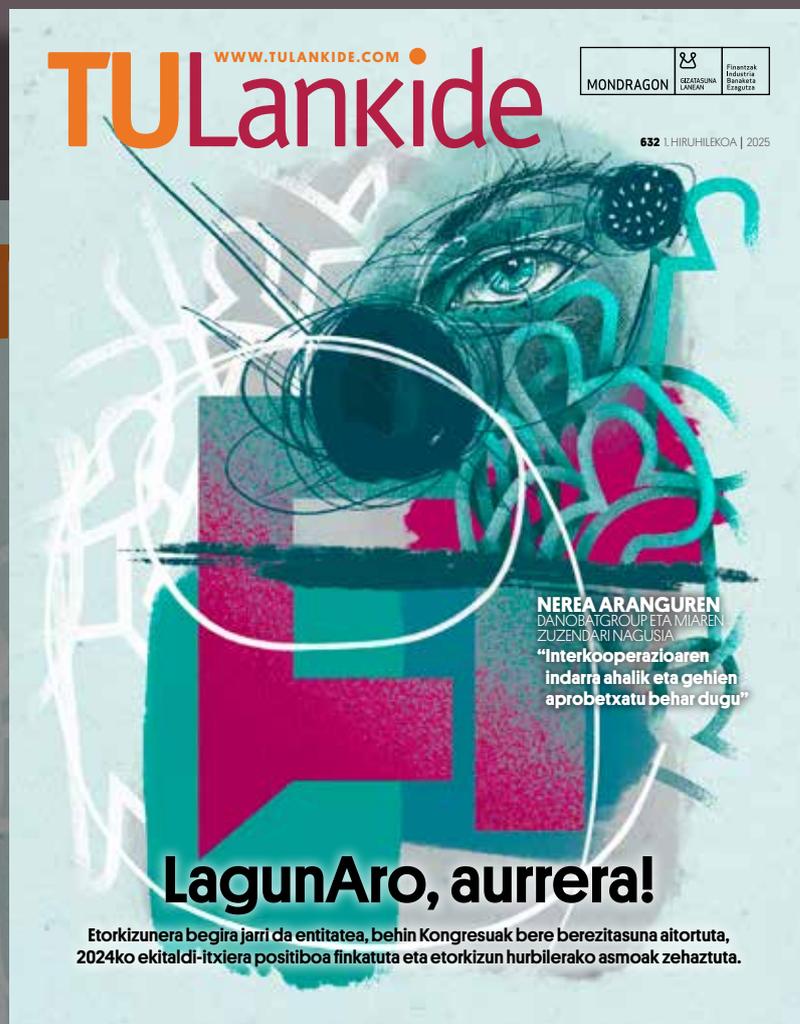
632. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



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.

**El objetivo es seguir reforzando nuestro sistema de previsión y apoyo mutuo, asegurando que LagunAro está preparado para afrontar con éxito los retos del futuro**

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! —



**TULankide** Trabajo y Unión (T. U. Lankide),  
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

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

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

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

CONSEJO DE REDACCIÓN **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco,**

**Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

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

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **Centro Gráfico Ganboa.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**



### PERSONAS

22

OFICIO

**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

CULTURA VASCA

**Josune Arakistain, Süne**

“Estoy a gusto con el recorrido que estoy haciendo”.

64

ENTREVISTA

**Aliou Dabo, Kide**

“La diversidad nos enriquece”.



24

EN PORTADA

## LagunAro, atento a la nueva era

La entidad se ha puesto mirando al futuro, una vez revelada su ruta, consolidado su cierre de ejercicio positivo y concretados los planes para el futuro cercano en su Congreso.



10

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

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

### OPINIÓN

15 Ander Etxeberria  
**¿SE HA PERDIDO EL ESPÍRITU COOPERATIVO? (IV)**

16 Rafa Pol  
**UNA DE ROMANOS**

40 Lander Beloki  
**INFORME DE 2025 SOBRE EL FUTURO DEL EMPLEO: ¿NOVEDADES?**

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

75 Nora Inoriza  
**INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL DISEÑO: OPORTUNIDADES Y RETOS**



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

**Intergeneracionalidad como asignatura**

Las personas mayores de la comarca se convierten en alumnado.



44

■ **PLANETA**

48

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

**Salud de la democracia vasca**

Identidades políticas, la brecha de género y la polarización en la juventud.



54

REPORTAJE

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

72

ODS

**La brújula para la competitividad**



60



20

■ **COOP**

20

DIVISIONES

**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

REPORTAJE

**Shaking hub**

Proyecto de intercooperación para atraer talento tecnológico.

50

EUSKARALAN

**El euskera integrado en la estrategia**

34 cooperativas de MONDRAGON tienen el certificado Bikain - Euskararen Kalitatea Ziurtagiria del Gobierno Vasco.

62

REPORTAJE

**ASETT**

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

# IGUALDAD DE GENERO



**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*)

Más de 30 profesionales reflexionan sobre el impacto de B-WOMENIN Global y proponen una serie de acciones para seguir avanzando, en MONDRAGON, en la jornada celebrada en Otalora.



### **Acuerdo PWN (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.



### **OII y FLL: Mujeres STEAM**

[Maite Legarra, MONDRAGON Corporation]. "Me PREOCUPA pensar que mi hijo mayor, con 6 años, esté descartando algunas profesiones por los roles de género".



### **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, CANTERA DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA



**E**sta imagen lo dice todo. La emoción, la ilusión, la alegría... es lo que se puede ver en los rostros de los jóvenes de la imagen, y eso fue también lo que se notó en el ambiente. Se trata de la foto de familia de la gran final del torneo *FIRST LEGO League Euskadi-MONDRAGON* del pasado 22 de febrero, tomada en el campus de Arrasate de Mondragon Unibertsitatea. En total, se sumaron 40 equipos de Gipuzkoa y Bizkaia, 308 estudiantes y 128 personas voluntarias, además de familiares y entrenadores de las personas que participaron.

*FIRST LEGO League (FLL)* es un evento internacional que pretende fomentar de forma lúdica la vocación por la ciencia y la tecnología y que, desde luego, supera con creces este objetivo. Y es que es una de las citas más importantes del año para muchos, el momento de demostrar en equipo los conocimientos y las capacidades trabajadas durante meses. Cada año, la competición gira en torno a un reto o tema concreto, igual en todo el mundo, y este año ha sido *Submerged*, que les ha animado a desarrollar soluciones innovadoras para proteger y aprovechar los recursos marinos de forma sostenible.



¿Quieres ver más fotos de la final FIRST LEGO League Euskadi-MONDRAGON?



En Euskadi también se ha organizado el certamen durante los últimos 16 años de la mano de Innobasque, en Bilbao, Donostia y Vitoria-Gasteiz. En cambio, FLL Euskadi-MONDRAGON está organizada desde 2019 por Mondragon Unibertsitatea y la Corporación MONDRAGON en colaboración con Innobasque. Son varias las cooperativas que lo apoyan, sobre todo, porque el desarrollo y la transformación de la sociedad es su vocación y necesitan talento tecnológico. En esta edición, han sido 10 las cooperativas patrocinadoras, junto con

el Ayuntamiento de Arrasate: Ausolan, Danobatgroup, Erreka, Grupo Fagor, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, LKS Next, Lortek y Maier.

Una vez más, no han faltado los ánimos, los gritos, el apoyo mutuo y las celebraciones, porque FLL Euskadi-MONDRAGON es también una excusa excepcional para pasar una buena mañana en un ambiente festivo; en esta ocasión, ha sido el cantante Andoni Ollokiegi quien ha puesto a bailar la cantera de la ciencia y la tecnología. —

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**

Responsable de Difusión Cooperativa de MONDRAGON



## ¿SE HA PERDIDO EL ESPIRITU COOPERATIVO? (IV)

Sin contradicciones no hay progreso. Así ha sucedido también en las empresas cooperativas. Y sucederá.

**A**lfonso Gorroñoigoitia, cuando se iba a jubilar, dijo lo siguiente en la asamblea general de Caja Laboral Popular en marzo de 1989:

«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, sigan pensando que la cooperativa

perativa, se quiera o no, genera expectativas. Tiene un pecado original, por decirlo de alguna manera. El propio nombre, sociedad cooperativa, reivindica un carácter positivo: la cooperación. La denominación sociedad anónima, por su parte, no tiene connotaciones positivas. Por tanto, en una no habría lugar a situaciones injustas mientras que en la otra no habría motivo para que no sucedieran.

persona espera y la realidad no necesariamente coinciden. Porque si examinamos la aplicación de los diez principios, siendo ambiciosos como son, en todos pueden identificarse contradicciones entre la teoría y la práctica. Ni qué decir tiene que en las sociedades anónimas no existen tales manifestos y, en consecuencia, no se incurre en incoherencias.

Cuando en una sociedad anónima, en el día a día, el trabajador o trabajadora sufre un perjuicio, su reacción seguramente no es ir en contra del modelo capitalista. Entra dentro de la naturaleza del capitalismo que puedan suceder ese tipo de situaciones. Los reveses que va acumulando la persona trabajadora a lo largo de su trayectoria profesional los considera normales. Cuando ocurre en una cooperativa, sin embargo, se escuchan expresiones como “ya no hay espíritu cooperativo”, “¿es esto humanidad en el trabajo?”, “no me hables de solidaridad” y un largo etcétera.

Alfonso Gorroñoigoitia, en el citado texto, identificó el descontento de las generaciones iniciales. En posteriores generaciones, desde entonces hasta hoy, sale a relucir lo mismo. Y así seguirá en la empresa cooperativa por cuanto que sin contradicciones no hay progreso. —

“La fórmula cooperativa empresarial, quiera o no, genera expectativas. El propio nombre, sociedad cooperativa, reivindica un carácter positivo: cooperación”

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 realidad de la vida empresarial».

La fórmula de empresa coo-

Además del nombre, desde el siglo XIX, el movimiento cooperativo reivindica una serie de principios. En nuestro caso, en 1987 se aprobó la declaración de principios básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Son diez postulados en los que aparecen conceptos como democracia, solidaridad y participación. El caso es que, más allá de lo que está escrito, lo que cada

**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. —

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

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



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.»



# Hoja de ruta para 2028

LagunAro ha culminado su reflexión estratégica y ya está en marcha la ruta para 2028. Se han fijado varios retos en torno al modelo de pensiones y el reparto de prestaciones.

## Modelo de pensiones

A partir del detallado análisis realizado, los sistemas de pensiones difieren mucho entre territorios. Pero todos ellos tienen tres factores en común: un retraso general en la edad de jubilación, el hecho de que las pensiones se indexen en función de variables macroeconómicas y la tendencia a planes de pensiones de aportación definida.

**Análisis de alternativas de modelo mixto**, posibilidad de incluir rentas adicionales de trabajo en el circuito de cotización (retribuciones variables, pluses de relevo, pluses nocturnos...). Otras medidas que se van a poner sobre la mesa, para su estudio, son el mantenimiento del modelo 60/40 o pasar a otro, reduciendo el peso de LagunAro, es decir 70/30

**Modelo evolucionado**. Teniendo en cuenta el crecimiento de la esperanza de vida, las bases de cotización más altas y la creciente volatilidad de los mercados financieros, se ha valorado la posibilidad de estudiar otros sistemas de capitalización (aportación definida) con el fin de preservar la sostenibilidad del modelo.

Los sistemas de pensiones difieren mucho entre territorios. Pero todos ellos tienen tres factores en común: un retraso general en la edad de jubilación, el hecho de que las pensiones se indexen en función de variables macroeconómicas y la tendencia a planes de pensiones de aportación definida.

# Prestaciones de reparto

## Asistencia Sanitaria

El foco se ha centrado principalmente en tres aspectos: sensibilizar al colectivo sobre la razón de ser de la prestación, reforzar el modelo de gestión y revisar el modelo de financiación para que la prestación sea viable y sostenible.

## Incapacidad temporal

En esta prestación se contemplan cuatro grandes líneas de trabajo: gestión activa desde fases tempranas; trabajo con cooperativas para aumentar la coordinación y el compromiso; análisis de la posibilidad de medidas económicas con personas absentistas; y fomento de la colaboración con agentes externos en contingencias profesionales.

## Apoyo al Empleo

Se mencionan, sobre todo, dos áreas de trabajo: reforzar las soluciones definitivas en las reubicaciones y reforzar los medios para hacer frente a las crisis. Se reflexionará sobre esta prestación junto con las cooperativas. —

### OTRAS ÁREAS A REFORZAR

- **Relación con cooperativas y socios.**
- **Relaciones institucionales.**
- **Inversiones.**
- **Transformación digital.**
- **Organización y personas.**

# JUNTA GENERAL DE 2025

**Fecha** 26 de marzo de 2025

**Hora** a las 15:30 primera convocatoria y a las 16:00 segunda

**Lugar** Kursaal, en San Sebastián

## Orden del día:

1. Dar cuenta de la aprobación del Acta de la Asamblea General de 21 de marzo de 2024 y designar mutualistas para la aprobación del Acta de esta Junta.
2. Análisis y aprobación de la Memoria y Cuentas Anuales de Gestión del ejercicio 2024 y del Plan de Gestión 2025, en el marco del Plan Estratégico 2025-2028.
3. Reconocimiento de Prestaciones y Cuotas para el período 01/04/2025 al 31/03/2026.
4. Propuestas de modificación estatutaria y reglamentaria.
5. Comunicaciones del Consejo Rector.
6. Elección de los miembros del Consejo Rector y de la Comisión de Vigilancia.
7. Ruegos y preguntas.



Carlos Maza  
DIRECTOR GENERAL DE LAGUNARO

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

**L**os 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

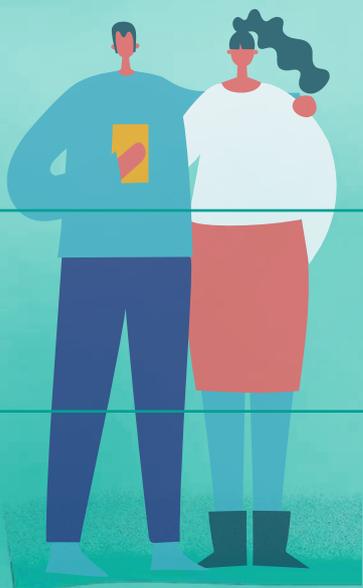
La recaudación total durante el año 2024 ha ascendido a 428,7 millones de euros, un 8,0% más respecto a 2023 [397,1 millones de euros].



## 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. —

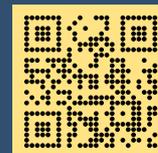
# Gertuago

## 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”

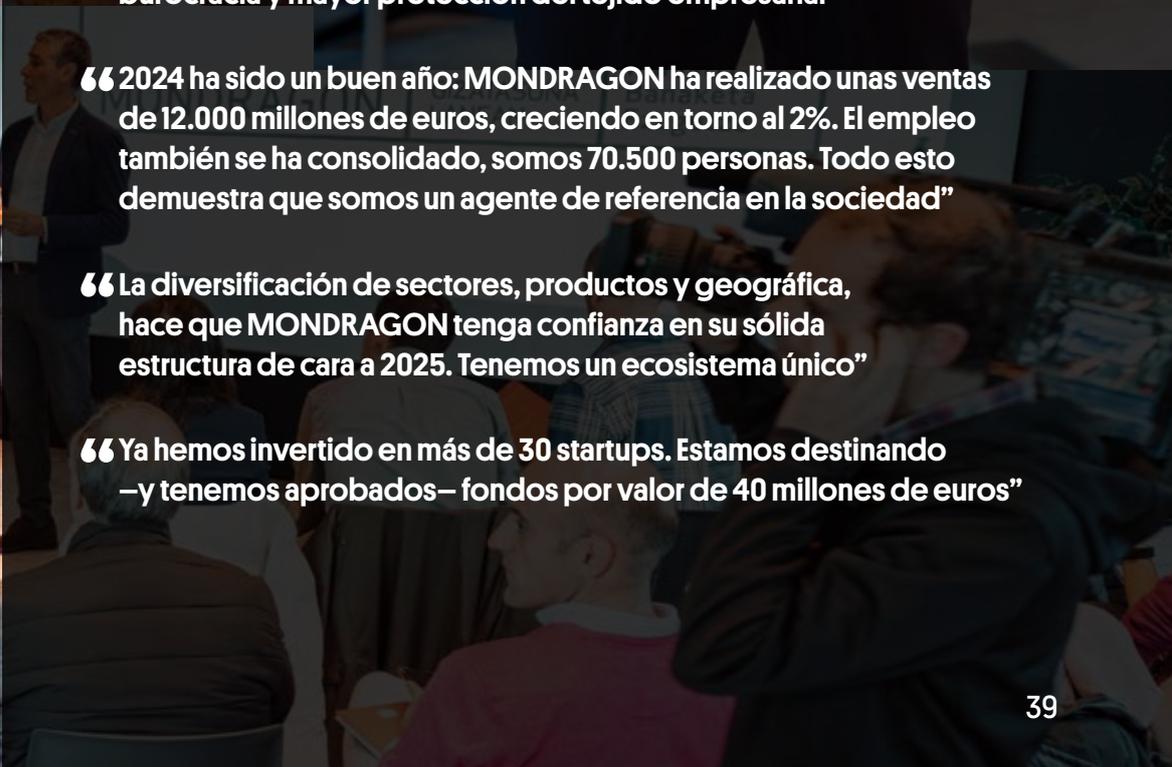
“Entre los principales objetivos de MONDRAGON siempre estará crear empleo de calidad, cooperativo en la medida de lo posible, consolidando los negocios que tenemos y creando nuevos”

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

“2024 ha sido un buen año: MONDRAGON ha realizado unas ventas de 12.000 millones de euros, creciendo en torno al 2%. El empleo también se ha consolidado, somos 70.500 personas. Todo esto demuestra que somos un agente de referencia en la sociedad”

“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**

Decano de Enpresagintza, Mondragon Unibertsitatea



## DECANO DE ENPRESAGINTZA, MONDRAGON UNIBERTSITATEA

El Informe del World Economic Forum 2025 sobre el Futuro del Empleo ofrece la visión de 1.000 empresas empleadoras líderes a nivel mundial como cada año. Estos empleadores representan a más de 14 millones de trabajadores de 22 grupos industriales y 55 países de todo el mundo, y este informe analiza en profundidad cómo las macro-tendencias inciden en el empleo, en las competencias y en las estrategias de transformación de trabajadores.

**E**n el informe de este año se pone de manifiesto que las transformaciones que se están produciendo en las características de los puestos de trabajo y en las competencias necesarias para el desempeño competitivo afectarán a empresas, industrias, gobiernos y trabajadores de todo el mundo. Para poder hacer frente a esta transformación son necesarios una serie de instrumentos: disponer de previsiones concretas, identificar estrategias adecuadas para el desarrollo de talento de los trabajadores, y tomar decisiones informadas basadas en datos en la gestión de combinaciones de empleos y capacidades, tanto para gestores de empresas como para trabajadores.

Esta edición del informe dibuja un doble escenario en cuanto a la perspectiva de mercado laboral global para el periodo 2025-2030.

Por una parte, las nuevas situaciones y herramientas emergentes (aumento de las tensiones globales

provocadas por la fragmentación geopolítica, subida de la carestía de la vida o incorporación de herramientas basadas en la inteligencia artificial en las empresas) crean un entorno cada vez más complejo para la función de los responsables políticos, gestores de empresas y trabajadores, y la incertidumbre es cada vez mayor. Por otra parte, el informe proyecta resultados positivos en términos globales en el análisis, reduciéndose constantemente la tasa de obsolescencia de las competencias, ya que las iniciativas de reskilling y upskilling puestas en marcha en los últimos años han comenzado a registrarse en datos y a ejercer su influencia en el mundo laboral.

Los empleadores, en todas las industrias y territorios, muestran mayor conciencia y voluntad que en ediciones anteriores del informe para afrontar proactivamente los retos de la clase trabajadora y el talento, utilizando para ello de forma pragmática enfoques inno-

vadores como la puesta en marcha de políticas de contratación basadas en competencias o la adopción de políticas de contratación basadas en la diversidad, la equidad y la inclusión, desde una perspectiva más estratégica.

Sin embargo, las carencias existentes entre las capacidades que los trabajadores necesitan y tienen en la realidad siguen siendo el principal obstáculo para la transformación de la mayor parte de las industrias y economías, y en el informe de este año se recogen algunas señales iniciales de las áreas prioritarias a abordar en el futuro, como la necesidad de realizar transiciones laborales proactivas y dinámicas entre los diferentes puestos de trabajo y un adecuado equilibrio futuro entre una automatización más profunda y generalizada.

Este último punto resume la hipótesis básica del Informe de Futuro de los Puestos de Trabajo: para obtener mejores resultados en el futuro del trabajo deben tomarse medidas activas por parte de instituciones, empresas y trabajadores. Y que las herramientas más eficaces para garantizar los puestos de trabajo de calidad del futuro serán la formación y la innovación. —

**“Las herramientas más eficaces para garantizar los puestos de trabajo de calidad del futuro serán la formación y la innovación”**



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: PROYECTO DE INTERCOOPERACIÓN PARA ATRAER TALENTO TECNOLÓGICO

MAITE LEGARRA E IÑIGO LARREA

### Reto: atracción de talento tecnológico

Son pocos las personas jóvenes que eligen vocaciones STEM, el 19% en estudios universitarios y el 16% en Formación Profesional. Es un perfil muy demandado en nuestro territorio y eso hace que casi todos estén trabajando. Les atrae conectar con profesionales expertos en tecnología e innovación que les permite recibir proyectos, retos y oportunidades de aprendizaje de primera mano.

Y en MONDRAGON podemos ofrecerles eso. Formamos un ecosistema de innovación y tecnología impresionante, lideramos tecnologías y proyectos punteros en nuestras cooperativas industriales, contamos con centros de investigación y transferencia de referencia y los futuros profesionales se desarrollan en universidades y centros profesionales propios. Pero seguimos siendo desconocidos fuera del valle.

Y de la necesidad de visibilizarlo surgió en 2022 el proyecto Shaking Hub: una comunidad de talento que permitiera a las cooperativas lanzar su conocimiento y proyectos científico-tecnológicos.

### Inicio de Shaking HUB

Shaking Hub ha realizado sus primeros años centrándose en el desarrollo y aplicación de la Inteligencia Artificial. El esfuerzo realizado y los resultados han sido importantes. Se han publicado más de 550 contenidos en torno a la inteligencia artificial, tanto en la web propia (<https://shakinghub.com/>) como en la comunidad de LinkedIn que está experimentando un crecimiento significativo cada año. Pero más importantes han sido las cooperativas que han protagonizado la iniciativa: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker, Ideko, Laboral Kutxa, Fagor Automation, GSR, MLA-Koop, LKS Next, Erreka, Fagor Electrónica

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



MONDRAGON ofrece la posibilidad de aplicar tecnologías de referencia, respondiendo a retos en equipo, ofreciendo la oportunidad de crecer

## Lo aprendido en el camino

La reflexión llevada a cabo a lo largo de 2024 nos ha permitido detectar tres perfiles diferentes entre las personas usuarias:

- Profesionales que utilizan y/o aplican la tecnología buscan un contenido diferencial de calidad, con una actitud muy participativa en los eventos para fortalecer sus relaciones en este ámbito.
- Personal de investigación y desarrollo busca tener acceso a contenidos concretos desarrollados por otros.
- El alumnado se acerca desde un foco tecnológico más abierto, son principalmente oyentes y buscan oportunidades profesionales.

La capacidad tecnológica que tenemos las cooperativas de MONDRAGON nos ayudará a atraer profesionales STEM que pueden satisfacer sus deseos y necesidades (estar al día, conocer lo que hacen otros, buscar aplicabilidad, conseguir contenido concreto) en MONDRAGON.

## ¿Y a partir de ahora?

Por un lado, con la mirada puesta en la tecnología, el objetivo principal de 2025 será seguir presentando y difundiendo proyectos en Inteligencia Artificial y Analítica de Datos. Y abriremos una nueva línea de trabajo sobre ciberseguridad antes del verano. Ikerlan, Orbik Cybersecurity, de la mano de LKS Next/Secure IT y en colaboración con ZIUR (Centro de Ciberseguridad Industrial de Gipuzkoa).

Por otro lado, con una mirada sectorial, más allá de la visión industrial más habitual, en 2025 prevemos crear una línea de trabajo propia en finanzas de la mano de Laboral Kutxa.



**“Tenemos que compartir y difundir lo que sabemos”**

## Maria Ruiz

RESPONSABLE DESARROLLO NEGOCIO EN MLAKOOP

**Eres la cara de SH SH Live, Keynote, Casos de éxito. ¿De dónde te viene el afán por divulgar la ciencia y la tecnología?**

De formación, soy ingeniera, doctora en Ingeniería, así que mi pasión por la tecnología me viene por vocación. El afán expansivo se debe a que comprendo el carácter comunitario de nuestro mundo: debemos compartir y difundir lo que sabemos para aprender unos de otros. Además, soy una firme defensora de incrementar la presencia de las mujeres en los ámbitos tecnológicos. Ser imagen de Shaking Hub, como mujer, en este rol que tengo en la comunidad, me permite ser referente de otras chicas jóvenes, y eso para mí es un honor.

**Desde 2022 has vivido internamente el proyecto SH. ¿Qué es lo que más valoras de este recorrido?**

La evolución. Como en la mayoría de los proyectos iniciados desde cero, el proceso de aprendizaje ha sido impresionante, hemos tenido que rehacer algunas iniciativas desde otro punto de vista. La esencia y el objetivo de Shaking Hub nunca han cambiado, pero hemos ido afinando la estrategia y la calidad ofrecida. Con el proceso hemos sabido aprender y aplicar lo aprendido.

**¿Cómo te imaginas SH dentro de 3 años?**

Lo imagino como una comunidad de talento útil y ejemplar, tanto para empresas como para profesionales. En definitiva, una herramienta para atraer talento y visibilizar las potencialidades de las empresas a través de la tecnología avanzada. —

Más allá de la Inteligencia Artificial, en 2025 el foco de Shaking Hub se pondrá en la aplicabilidad de la ciberseguridad y la tecnología en el sector financiero



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!





# Identidades políticas, brecha de género y polarización de la juventud

Tomando la temperatura a la salud de la democracia vasca

**D**esde una última encuesta realizada en el Reino Unido<sup>1</sup> los datos que se han barajado han sido realmente preocupantes, especialmente por las respuestas de la juventud local.

En la encuesta, la mitad de la juventud (13-27 años) (52%) afirma que “tener un líder que no tenga que soportar las trabas parlamentarias” es el modelo más adecuado para gobernar su país. Además, un tercio (33%) ha preferido al ejército como actor para gobernar el Reino Unido de una manera más adecuada. Sin duda, parece que hemos recibido otro indicador claro y potente de la situación de crisis que vive la democracia representativa en los pueblos occidentales.

Es pertinente, a la vista de la evolución de la situación internacional, mirar cerca y analizar las actitudes que existen en nuestro país hacia la democracia. ¿En qué situación se encuentra nuestra democracia? ¿Conocemos y entendemos las prioridades políticas de la juventud vasca? Este tipo de preguntas, así como otras relacionadas con la cultura política, han sido planteadas por los investi-

gadores del Centro de Investigación del Cooperativismo Lanki en el marco del proyecto de investigación Las comprensiones de la democracia en el Laboratorio de Innovación Democrática Arantzazulab<sup>2</sup>. Los datos<sup>3</sup>, con un análisis comparativo con la situación internacional, suavizaron nuestra preocupación. Sin embargo, en nuestro trabajo hemos visto algunos matices a destacar. En esta ocasión, pondremos el foco en algunos datos para entender mejor la cultura política de la juventud, pero en el proyecto también se han analizado las prioridades a favor de la tecnocracia o los partidos políticos, entre otros temas.

No sabemos si, cuando se dan respuestas en contra del actual modelo liberal democrático, se dan por convencimiento en favor de un modelo alternativo más participativo (o por convicción en favor de otro modelo), o simplemente coyunturales, señal de la indignación del momento.

## Legitimidad de la democracia

En cuanto a la legitimidad de la democracia, la sociedad vasca manifestó de forma casi unánime (88,4%) que la democracia es el modelo político más deseable. Entre los que no respondieron favorablemente, la mitad (5,4%) mostró indiferencia por el modelo político, mientras que un cuarto (2,8%) afirmó que en algunos casos un modelo autoritario es más eficaz. Como decíamos, comparativamente no eran datos alarmantes, pero sí alertas a la hora de analizar más de cerca a un grupo que no prefirió el modelo democrático. Entre estos, relativamente, la presencia de hombres jóvenes es más acusada, concretamente, el 12,4% de los hombres que se encuentran entre los 19 y los 29 años dice no importarles el régimen político y el 6,2% declara su preferencia por el autoritarismo. Entre las chicas jóvenes, sin embargo, aunque la indiferencia también era muy alta (7,2%), las actitudes autoritarias quedaron por debajo de la media y, en general, las diferentes franjas de edad de las mujeres registraron tasas de respuesta muy similares. Esta paridad intergeneracional, en cambio, no se ha visto entre los hombres, porque en grupos cada vez más maduros un porcentaje más amplio reconoce legitimidad a la democracia.

Estos datos de partida nos han ayudado a complementar los resultados observados en otras dimensiones trabajadas en la investigación. En cuanto a la participación política, fue significativo que el 41,4% expresara la elección de los representantes mediante el voto como el modelo más democrático. Todo cobra más sentido a la hora de ver que esta respuesta pesa más especialmente entre las personas menores de 45 años. Es decir, casi la mitad de los que se encuentran en esta franja de edad afirmaban que “otro modelo político” sería más democrático. Por supuesto, analizar cómo representan ese “otro modelo” está ahora entre nuestros principales retos. Como aproximación, sabemos que los modelos que exigen una mayor implicación y compromiso individual tienen un menor grado de aceptación, pero hemos confirmado que las elecciones siguen siendo el proceso central de un modelo político creíble, tal y como afirmó el 91,9% de la sociedad vasca.

No sabemos, pues, si cuando se dan respuestas en contra del actual modelo liberal democrático, se dan por convencimiento en favor de un modelo alternativo más participativo -o por convicción en favor de otro modelo-, o simplemente coyunturales, señal de la indignación del momento. Seguramente se darán las dos, muchas veces, mezcladas.

En resumen, el alto coste emocional que ha soportado el modelo político parece haber provocado la expansión de las diferentes identidades en la cultura de-

## Tendremos que analizar la posibilidad de estabilizar identidades políticas más polarizadas en las generaciones que deben garantizar el futuro de nuestra sociedad

mocrática de Euskadi. Así, hemos visto el inicio de un grupo no democrático que todavía tiene relativamente poco peso en la sociedad y, desgraciadamente, esto se está extendiendo exactamente entre los hombres jóvenes. Al mismo tiempo, hemos identificado prioridades en favor de modelos que requieren un compromiso y participación política más activa en las generaciones jóvenes. En pocas palabras, tendremos que analizar la posibilidad de estabilizar identidades políticas más polarizadas en las generaciones que deben garantizar el futuro de nuestra sociedad (como se ha visto en las últimas elecciones alemanas<sup>4</sup>). En este sentido, en nuestros trabajos publicados a través de Arantzazulab<sup>5</sup> se han abordado nuevas reflexiones, hipótesis y preguntas sobre el efecto del género, el rol de la desafección política o las posibles consecuencias de actitudes a favor de la tecnocracia. —

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



<sup>2</sup> El proyecto se ha llevado a cabo en el seno del Foro de Investigación, con el objetivo de investigar de forma colaborativa entre Mondragon Unibertsitatea, UPV/EHU y la Universidad de Deusto en el ecosistema creado por Arantzazulab. En febrero de 2023 se realizó un cuestionario que obtuvo una muestra representativa (n = 1.022) de los tres territorios de Euskadi.

<sup>3</sup> Datos generales del cuestionario.



<sup>4</sup> El pluralismo de las preferencias juveniles en las elecciones alemanas, entre otras brechas.



<sup>5</sup> Véase Eizagirre, A. y Baztan, A. (2024): Cuestionario sobre democracia: un razonamiento. Oñati: Arantzazulab.



Véase Eizagirre, A. & Baztan, A. (2024): Democracia y proceso político: actitudes y prioridades sociales. Oñati: Arantzazulab.



# El euskera integrado en la estrategia

34 cooperativas de MONDRAGON cuentan con el *Certificado de Calidad en el Euskera - Bikain del Gobierno Vasco*. Para ello, las personas ajenas a la organización han analizado la presencia, uso y gestión del euskera en estas entidades. De estas 34 cooperativas, 21 han recibido un certificado de grado superior, 12 de grado medio y 1 básico. La Comisión de Euskera de MONDRAGON apuesta por impulsar el proceso Bikain en las cooperativas de la CAV. En estas líneas hemos querido recoger las experiencias de tres cooperativas de características diferentes en este proceso: Bexen Cardio, LKS Next y Danobatgroup.

La obtención del certificado Bikain no es un simple objetivo, sino un proceso. En este proceso, las principales claves son el compromiso institucional, la participación del colectivo y la mejora continua. Las cooperativas LKS Next y Bexen Cardio y el grupo cooperativo Danobatgroup conocen perfectamente este camino y su experiencia refleja el sólido esfuerzo que están realizando para fomentar el euskera.

Tal y como explica Nerea Alberdi, presidenta de LKS Next, la primera vez que obtuvieron la certificación Bikain fue en 2016, y después de ocho años sintieron la necesidad de volver a entrar en el proceso de evaluación: “Queríamos evaluar el recorrido realizado desde entonces, para que una mirada externa nos ayude a entender qué avances hemos hecho y qué pasos debemos dar a partir de ahora”. El proceso les ha permitido reflexionar internamente, así como reforzar su compromiso con el euskera e impulsar la implicación del colectivo.

El caso de Bexen Cardio es distinto, pero tiene el mismo objetivo: consolidar la presencia y el uso del euskera. En palabras del lehendakari Ibon Zabala, a pesar

de que el colectivo de la empresa es pequeño, de unas 40 personas, la sensibilidad a favor del euskera siempre ha estado presente. En 2023 vieron la oportunidad de obtener una mejor puntuación en los concursos públicos con la obtención del certificado Bikain, lo que les dio un último impulso. Pero el objetivo no fue sólo ése: “Nos ha permitido trabajar el tema del euskera, y se ha creado una dinámica muy bonita dentro de casa; algunos incluso han empezado a aprender euskera”.

El caso de Danobatgroup, por su parte, es fruto de años de trabajo. Tal y como explica la coordinadora de Euskera, Idoia Bustinduy, en 2008 Danobat obtuvo el primer certificado, y a partir de entonces se han incorporado al proceso otras empresas del grupo cooperativo. En los últimos años se están alcanzando niveles de oro y plata, lo que demuestra la dimensión del trabajo realizado: “Recoger en un informe todo el trabajo que se realiza deja más claro el camino y las áreas de trabajo”. Asimismo, han conseguido aumentar la implicación del colectivo.

Para que todo ello sea posible, es imprescindible la implicación de los órganos de gobierno y el apoyo de la asesoría externa para afrontar este proceso técnico. Junto a ello, los representantes de las tres cooperativas consideran imprescindible alinear el tema del euskera con la estrategia de la cooperativa: “Para el inicio del nuevo ciclo estratégico, habría que hacer una evaluación Bikain e incorporar en esa estrategia las mejoras a realizar”, añade Nerea Alberdi.

Las experiencias de LKS Next, Bexen Cardio y Danobatgroup dejan claro que la apuesta por el euskera es un camino largo y firme, pero que trae resultados muy enriquecedores, tanto para las cooperativas como para los trabajadores y trabajadoras, así como para el conjunto de la comunidad del euskera. —

Idoia Bustinduy, coordinadora de Euskera de Danobatgroup, Nerea Alberdi, presidenta de LKS Next e Ibon Zabala, presidente de Bexen Cardio, posando con los certificados Bikain obtenidos en 2024.





## MONDRAGON PROMOCIONA SU CULTURA IGUALITARIA EN LOS FOROS DEL PWN

Es una fotografía que refleja el punto de partida de una colaboración. Leire Mugerza, Pello Rodríguez y Ana Andueza, presidenta de PWN Bilbao, se muestran sonrientes tras la firma de un convenio para trabajar y promover la igualdad entre hombres y mujeres y liderazgos equilibrados.

**D**e hecho, se reunirán en diferentes foros dentro de PWN, junto a MONDRAGON, otras empresas referentes en el País Vasco (Iberdrola, Artech, Ingeteam, Ormazabal, EITB Media y Ayesa, entre otros). MONDRAGON quiere aprender de ellos y mostrar al resto la rica cultura igualitaria que han desarrollado las cooperativas para hacer empresa.

El presidente de la Corporación MONDRAGON, Pello Rodríguez, destacó el camino que se va a recorrer con este acuerdo: “En MONDRAGON desde la responsabilidad social, y desde la Política Socioempresarial, estamos cambiando los roles de género establecidos por la sociedad, sin discriminaciones y promoviendo la visibilidad de las mujeres”.

Leire Mugerza, presidenta del Congreso de MONDRAGON, también reafirmó el compromiso de las cooperativas con la igualdad: “Tenemos muy interiorizado que MONDRAGON es un agente activo en la transformación social. La igualdad, en su sentido más amplio, es una

de nuestras principales directrices. Y creemos que en esta transformación también debemos fomentar la colaboración, en definitiva, impulsar la intercooperación”.

En esta colaboración con PWN, el Think Tank ya está en marcha para identificar buenas prácticas, diseñar sistemas de medición de personas en puestos de mando y compartir experiencias y recomendaciones en empresas. MONDRAGON también tiene algo que aportar en el tema.

La igualdad entre hombres y mujeres no sólo es una cuestión de justicia, sino también una decisión estratégica a favor de la competitividad; porque es evidente que el género no puede ser una limitación para las generaciones futuras. —

Lee en [TULankide.com](https://tulankide.com)  
los temas de igualdad  
de MONDRAGON





## ¿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”

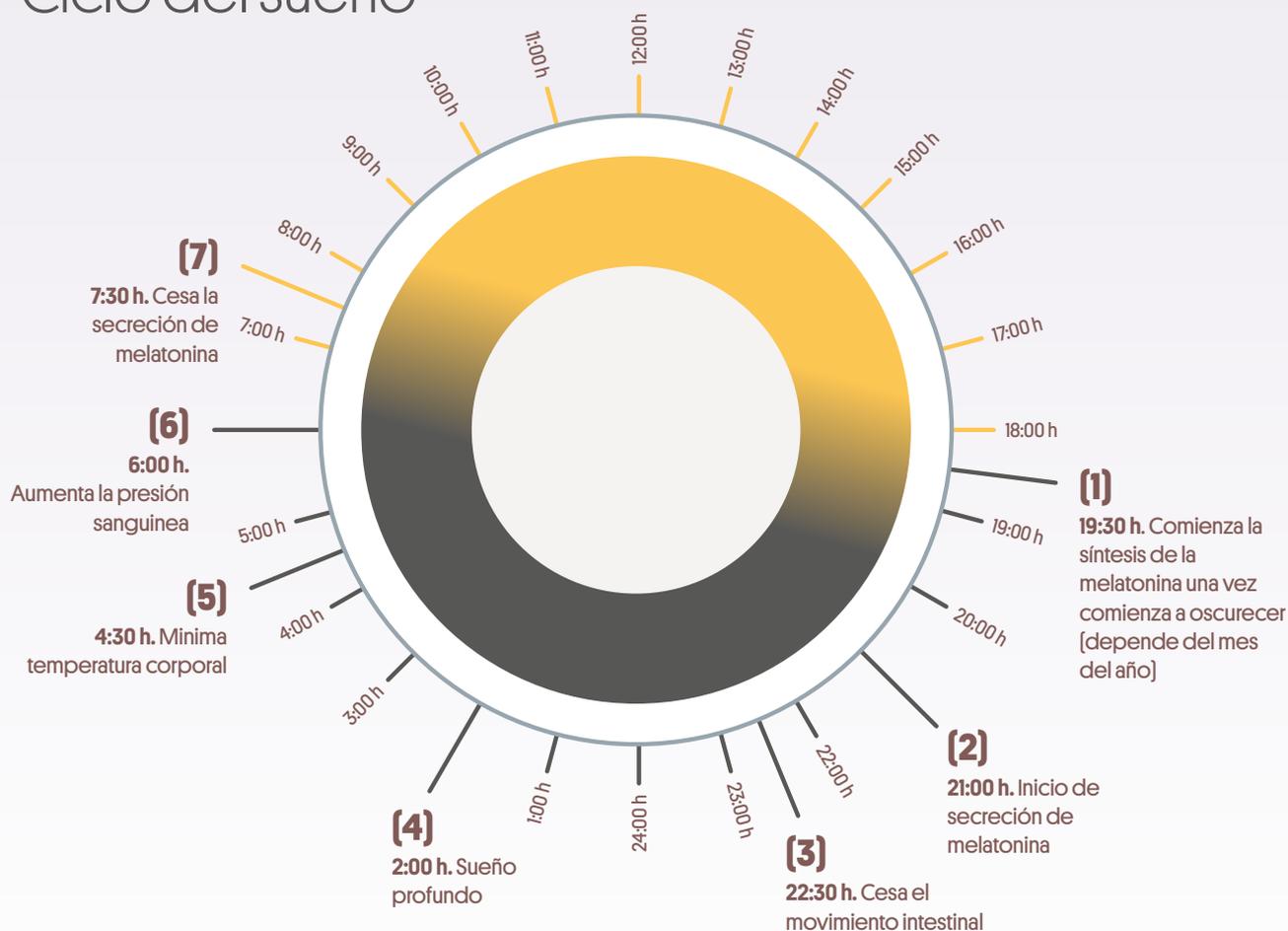
El problema no es la luz azul en sí, sino las horas a las que nos exponemos a ella. De nuevo, sigue los ritmos de la naturaleza.

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 *TRIKITILARIY CANTANTE*

“Para mí la transición ha sido natural, porque en Itziar siempre han estado presentes la trikitixa y la electrónica”



**an pasado tres años desde que empezaste a hacer el camino como solista. ¿Qué valoración haces?**

Todavía no lo he pensado. Estoy a gusto con el camino que estoy recorriendo. Empecé hace tres años, pero la verdad es que al principio quise tomármelo con calma, porque entonces todavía estaba con el grupo Huntza. Me costó arrancar un poco, ya que quería hacer las cosas a su ritmo. Ahora estoy a gusto con el camino que estoy recorriendo, pero todavía creo que tengo mucho que hacer por delante.

**Has mencionado Huntza. Te has alejado mucho de Huntza en cuanto al estilo musical: la trikitixa sigue ahí, pero has interiorizado el estilo pop, la música electrónica... incluso estéticamente. ¿Qué te llevó a explorar ese camino?**

Para mí ha sido una transición muy natural. Es cierto que desde fuera se puede ver raro o diferente el compaginar la *trikitixa* con la música electrónica, pero la *trikitixa* siempre

El grupo Huntza ofreció su último concierto en febrero del año pasado, pero una de las líderes de la banda, Josune Arakistain (Itziar, 1996), ya había iniciado su camino en solitario bajo el nombre de Süne. Quiso pasar los primeros años a un ritmo pausado, hasta que publicó su primer disco: *Amaineman*. Süne aúna la *trikitixa* y la música electrónica para cantar sobre los cambios de etapa, la tradición y el empoderamiento de las mujeres. Ahora, está inmersa desplegando su esencia a los cuatro vientos de plaza en plaza.

AMAIA BALENTZIAGA

ha estado muy presente en Itziar y también la discoteca Txitxarro. Por eso he combinado de forma muy natural los dos estilos musicales, porque son los que me gustan y los que escucho.

**Tu primer disco, *Amaineman*, lo publicaste en noviembre bajo el paraguas de Süne. ¿Qué acogida ha tenido?**

La verdad es que muy buena. En un principio, tenía miedo de qué iba a pasar, de cómo iba a recibir la gente el disco, ya que es un trabajo muy personal. No obstante, estoy muy sorprendida y agradecida por la acogida que ha tenido en la Feria del libro y del disco de Durango y el número de audiciones que está teniendo en las plataformas.

***Amaineman* significa *fluir* en euskera. ¿Por qué le persiste ese nombre al disco?**

Porque estaba en una etapa donde me pedía un final y porque es la palabra que mejor aúna todas las canciones; por eso se llama *Amaineman*. También quería hacer una pequeña aportación al euskera: no sabía cómo se decía la palabra *fluir* en euskera y miré en el diccionario, me pareció una palabra bonita fonéticamente y, cómo la gente no la conoce, me pareció bonito traerla al primer plano.

**Tu primer disco en solitario lo has titulado en euskera, y todas las canciones del disco son en la misma lengua. ¿Tienes claro que siempre centrarás tu carrera en el euskera o estás abierta a otras lenguas?**

Yo nunca cerraré las puertas, pero es verdad que mi lengua materna es el euskera y que vivo en euskera; es lo que me sale de forma natural. Por eso, la mayoría de las canciones son en euskera. He hecho algunas colaboraciones, en castellano y en gallego, pero porque aquellos artistas cantan en esas lenguas. Por lo demás, mi elección ha sido el euskera, y así seguirá siendo de momento.

**La canción *Lau Korapilo* tiene una historia, una anécdota, y a la vez un mensaje. ¿Nos lo cuentas?**

Me vino un hombre con un pañuelo de cuatro nudos en la cabeza y me preguntó: “¿Eres tú la trikitilari? ¿Te suena un trikitilari del pasado llamado Elgeta? Él fumaba puros y luego los apagaba sobre la *trikitixa*”. Y pensé: “¡Cuánto han cambiado los tiempos! Ahora estoy yo aquí, una mujer, vestida con un vestido elegante y sin cigarrillos”. Pues bien, a través de esa anécdota he querido reflejar que los tiempos están cambiando, que antes todos los trikitilari eran hombres y que ahora también estamos las mujeres sobre el escenario.



Escucha un adelanto del disco *Amaineman*



***Txitxarro* ha sido una de las canciones más escuchadas del invierno. ¿Es la canción que resume Süne?**

Sí, diría que *Txitxarro* es la canción que mejor resume mis dos esencias, la *trikitixa* y la música electrónica: lo rural está presente, hace referencia a la tradición, pero con la frescura y el ritmo de las melodías electrónicas.

**¿Cuál es para Josune Arakistain la canción más especial de Süne?**

Diría que *Kantauri* es para mí la canción más especial, porque es un puente entre mis dos proyectos más grandes hasta ahora, Huntza y Süne. Estoy muy a gusto con el resultado de esa canción.

**Ahora actúas como solista, pero has colaborado con varios artistas y formaste parte de un grupo. ¿Qué papel ha jugado la cooperación en tu vida?**

En mi vida hay colaboración en todo momento, incluso ahora, como solista. Yo soy Josune y la cara visible soy yo, pero a los conciertos vamos en grupo: músicos, técnicos... Entre semana también, cuando no hay conciertos, hay muchas personas haciendo el trabajo que no se ve: productores, directores artísticos, técnicos de vídeo, managers... Hay mucho trabajo que hacer en equipo, así que para mí la cooperación es muy importante.

**¿Qué planes tienes para 2025?**

Tengo 40 conciertos cerrados hasta el verano, así que voy a ir de plaza en plaza, centrada en los conciertos, sin pensar en otros proyectos. —

# 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 (Conferederación...) 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:

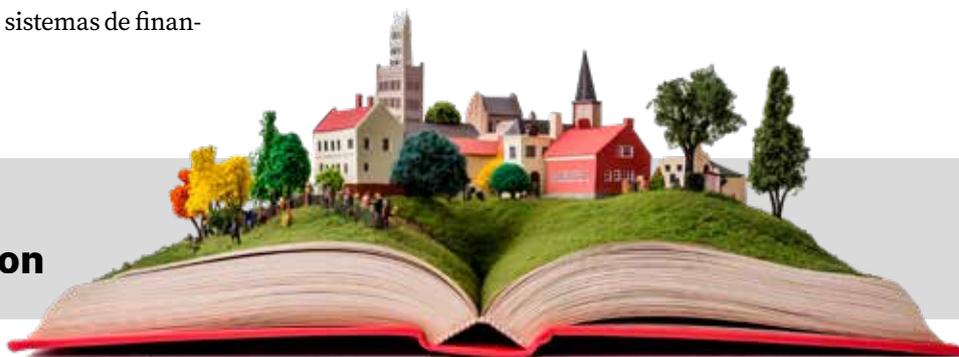
- **Conocimiento:** Vincula universidades y centros de investigación de todo el mundo para prototipar y adaptar ideas empresariales exitosas a diversos contextos.
- **Empresas:** Analiza las lecciones aprendidas por las empresas de economía social, escalando experiencias exitosas y adaptándolas a diferentes 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 Arizmendiarrieta, “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-

mos 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?**

El año pasado comencé a aprender el idioma pero luego lo dejé. Sé hablar un poco, y es verdad que me gusta. Cuando mis compañeros me hablan en euskera les entiendo casi todo, pero aún me queda. Debo reconocer que no sabía de su existencia. —





Participantes en el proyecto conversando.

Toda persona tiene en mente un recuerdo de cuando era estudiante, ya sea un profesor, una anécdota o una lección. Para los alumnos de Formación Profesional del Ferixaleku de Arizmendi Ikastola, probablemente uno de esos recuerdos sea el que vivirán este curso. Y es que gracias a la iniciativa *Belaunaldien artean bizitza betea*, ellos serán los profesores y tendrán como alumnos a personas muy especiales: personas mayores del valle. *Helduak Adil*, *Bizipoz* y *Arizmendi Ikastola* han impulsado este proyecto que, aprovechando la edad avanzada, busca que todos los participantes aprendan y vivan una experiencia enriquecedora.

**AMAIA BALENTZIAGA**

# INTERGENERACIONALIDAD COMO ASIGNATURA

**H**elduak Adil! Es una red social a favor de un plan integral de participación de las personas mayores. En 2020 se presentó el Plan integral para el desarrollo de toda la vida de las personas mayores. En palabras de Xabier Garagorri, miembro de la asociación, este plan pretendía ofrecer una visión más amplia de la vejez: “La visión de la vejez activa y saludable es una aportación importante, pero hay elementos que la complementan, como la libertad, la seguridad o el conocimiento”.

*Bizitza Beteak* fue bien acogida, pero se vio la necesidad de llevarla a la práctica a través de iniciativas concertadas. Fue entonces cuando Garagorri contactó con Mireia Muruamendiaraz, directora de Arizmendi Ikastola: “Conocía *Leintz* bailara y conocía Arizmendi Ikastola. Sabía que en este valle las cosas se hacen con orden y fundamento, y creo que a la hora de difundir una idea es importante elegir bien dónde realizar la primera experiencia”.

Así, el pasado curso se creó el grupo motor y los profesionales de Formación Profesional de *Helduak Adil*, *Bizipoz* y *Arizmendi Ikastola* comenzaron a trabajar. En primer lugar, elaboraron un mapa de los agentes de las personas mayores del valle y, posteriormente, identificaron sus deseos, necesidades e intereses de

colaboración. A partir de estas conclusiones, pusieron en marcha la iniciativa *Belaunaldien artean bizitza betea Leintz Bailaran* con el apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

## Oportunidad para reunir lo iniciado

Para entonces, Arizmendi Ikastola ya había comenzado a realizar algunas actividades deportivas con personas mayores de forma intermitente, pero, en palabras de Xabier Arriola, profesor de Formación Profesional de Arizmendi Ikastola, esta propuesta les permitía hacer algo más global, ambicioso y sistematizado. “Va a ser muy interesante, tanto para las personas mayores como para los alumnos”, dice Arriola.

De hecho, han observado que este tipo de contextos educativos y emocionales intergeneracionales ofrecen a las personas mayores una enseñanza y la posibilidad de conocer cosas nuevas interesantes, mientras que al alumnado le permiten hacer prácticas reales y aprender cosas interesantes de la vida.

En este sentido, Xabier Garaigorri ha añadido que enseñar al resto es la mejor manera de aprender: “Esta experiencia es un reto para el alumnado, un gran reto

## PREGUNTA A LOS ALUMNOS

## ¿Qué esperas de esta iniciativa?

### Olatz Martinez

ESTUDIANTE DE ANIMACIÓN Y ENSEÑANZA SOCIODEPORTIVA

**“Espero adquirir experiencia y conocer un poco más la vida real”**

### Nora Epelde

ESTUDIANTE DE EMERGENCIAS SANITARIAS

**“Me gustaría mejorar las capacidades de comunicación porque en nuestro trabajo de futuro es muy importante saber comunicarse con los pacientes”**

### Malang Bodian

ESTUDIANTE DE ANIMACIÓN Y ENSEÑANZA SOCIODEPORTIVA

**“Espero enseñar correctamente a los demás lo aprendido en clase sobre deporte”**

### Kenia Saez

ESTUDIANTE DE CUIDADOS AUXILIARES DE ENFERMERÍA

**“Creo que vamos a aprender mucho de las personas mayores por todo lo que han vivido, nosotros les vamos a dar vitalidad, y ellos a nosotros, sabiduría y experiencia”**

### Kimetz Alonso

ESTUDIANTE DE EMERGENCIAS SANITARIAS

**“Pienso que para aprender bien las cosas es imprescindible poner en práctica lo aprendido y los talleres me lo van a permitir”**

desde el punto de vista educativo, ya que lo que les enseñan los profesores se queda ahí”. Asimismo, recogen valores de convivencia y tolerancia con otras culturas generacionales, lo que les permite mejorar su conocimiento, aprecio y respeto por la edad, además de reducir el rechazo, la indiferencia y el miedo a la vejez.

Laura Navarro, por ejemplo, se jubiló hace unos años y en años anteriores ha participado en actividades dedicadas a mayores organizadas por Arizmendi Ikastola. Según ella, las sesiones hasta la edad les dan frescor a las personas mayores, y notan que en los jóvenes tienen un efecto positivo, especialmente, en la autoestima. Es por eso que se ha apuntado a esta nueva iniciativa sin dudarlo. “Las acciones, además, nos permiten relacionarnos, lo cual es muy importante y positivo”, dice Navarro. ■



Kenia Saez, Olatz Martinez, Xabier Garagorri, Nora Epelde, Kimetz Alonso, Laura Navarro, Malang Bodian eta Xabier Arriola en la ambulancia de Ferixaleku.

## Las primeras sesiones, ya en marcha

Entre marzo y mayo tendrán lugar las primeras sesiones en el centro Ferixaleku de Arrasate, aunque la idea es que el próximo curso también se dé continuidad, ya que formarán parte del curriculum. “Vamos a garantizar que en pocos años adquieran, desarrollen y califiquen las competencias que van a necesitar en el mundo laboral. Se van a poner nota unos a otros, les va a poner nota también el profesor y, por supuesto, también los usuarios”, ha explicado Xabin Arriola.

Todos estos talleres gratuitos están dirigidos a personas mayores de 55 años, y abordarán temas como las emergencias sanitarias, la animación deportiva o la informática. Las inscripciones están abiertas en los grupos operativos de personas mayores de Eskoriatza, Aretxabaleta y Arrasate, en el Ferixaleku, en el teléfono 943 77 20 25 y en [adinarte@arizmendikide.net](mailto:adinarte@arizmendikide.net).



## Las sesiones, desglosadas

### MARZO

- Emergencias sanitarias
  - Maniobra Heimlichen.
  - Parada cardiorrespiratoria.
  - Síncopes.
  - Hemorragias y quemaduras
- Animación deportiva
  - Entrenamiento de fuerza.
  - KStretch.
  - Zumba.

### ABRIL

- Informática
  - Opciones online
  - Impresión 3D.
  - Certificados digitales.

### MAYO

- Enfermería
  - Detección precoz y prevención de enfermedades físicas y psíquicas.
  - Alimentación y Heimlich.
- Animación deportiva
  - Prevención de caídas.
  - Nordic Walking.
  - Iniciación al yoga.



¿Quieres conocer más  
a fondo estos cambios?  
¡Entra y curiososea!



## NUEVA APARIENCIA DE LA WEB TULANKIDE.COM

TU Lankide cumple 65 años, un aniversario redondo para iniciar una nueva etapa. Muestra de este nuevo tiempo es la actualización de su portal de internet para ofrecer a los lectores una plataforma más actual y dinámica adaptada a sus necesidades.

**E**n definitiva, TU Lankide está mejorando día a día la experiencia de los viitaris del canal principal de información de la Corporación MONDRAGON, ofreciendo información lo más detallada y directa posible, ya sea a través de avistamientos, vídeos, podcast o artículos de opinión. Pero otra forma de mejorar esta experiencia es la mejora del portal Tulankide.com, especialmente desde el punto de vista del diseño y la funcionalidad. Por ello, se han establecido cambios estratégicos que transformarán la forma de interactuar con TU Lankide con el objetivo de una experiencia más atractiva, intuitiva y abrasiva. En total, se han establecido siete mejoras: menú de navegación renovado y completo, apartado más dinámico y flexible de noticias, columna dinámica de contenido adicional, rediseño visual de secciones clave, nuevo apartado de temas monográficos, scrolling horizontal en secciones interactivas y tipografías más adecuadas para leer. —

Xabier Zurutuza

INVESTIGADOR DEL GRUPO DE DIGITALIZACIÓN DE LORTEK

## “Mi gran reto es acabar con la tesis doctoral”

Xabier Zurutuza Lasa es investigador del equipo de Digitalización de Lortek, especializado en el campo de la visión artificial. Actualmente está realizando una tesis doctoral en análisis de imágenes hiperespectrales y ha gestionado proyectos de investigación a nivel regional y europeo.

### UXUE MORALES



#### ¿Qué reto tienes entre manos?

Ahora mismo, mi gran reto es acabar con la tesis doctoral. Estoy trabajando como investigador en Lortek y a la vez desarrollo mi tesis dentro de un proyecto europeo en Mondragon Unibertsitatea. Sin embargo, no me centro únicamente en eso; también debo enfocarme mucho en el trabajo. Así que eso también es un reto; organizarlo todo correctamente y llevarlo a cabo.

#### Una herramienta de trabajo.

En mi día a día la programación tiene mucha importancia, así que diría que la herramienta que más utilizo es el lenguaje de programación Python.

#### Trabajar desde la oficina o teletrabajar?

Depende de las circunstancias, pero en estos momentos prefiero trabajar en la oficina. Es verdad que en casa estás más tranquilo, porque de una manera u otra, consigues más concentración. Sin embargo, elegiría la oficina; me pongo los cascos para conseguir esa concentración y ya está.

#### ¿Ideas de medianoche o inspiración matinal?

Inspiración matinal. Cuando estudiaba tenía más ideas de medianoche, era más noctámbula.

#### Música para el trabajo: ¿sí o no?

Sí.

#### Una afición.

Salir a andar en bicicleta.

#### Un podcast.

No los escucho. Sólo escucho música.

#### Una canción.

*Creep* de Radiohead.

#### Un libro.

El libro de ciencia ficción *El problema de los tres cuerpos* del escritor chino Liu Cixin. El primero de una trilogía.

#### Una serie o una película.

*Juego de tronos*.

#### Un recuerdo.

El momento en el que empecé a trabajar en Lortek. Creo que fue mi primer trabajo después de terminar los estudios, y ya llevo 6 años en la empresa.

#### Un sueño.

Un buen reparto del trabajo y del tiempo libre. Trabajar ocho horas al día, y a partir de ahí olvidarme del trabajo. Mi objetivo es conseguir esa desconexión.

#### Filosofía para la vida.

Hacer las cosas a medida que vayan surgiendo. En la medida de lo posible, no planificar la vida. No sé hacer planes ni de aquí a una semana.

#### Momento del día

El café de después de andar en bicicleta. —



**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



*Omni*bus. 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

### ¿Y las cooperativas?

A nivel global, la llegada de Donald Trump, las dificultades para el acuerdo, la claridad y la determinación de la Comisión Europea o los movimientos Anti-Woke están trayendo mucho ruido. Y con ello crece la voz de quienes piensan que la rentabilidad a corto plazo en materia económica está por delante de toda visión a largo plazo.

Pero desde modelos empresariales de valor cooperativo y visión a largo plazo (legado), debemos seguir defendiendo el liderazgo europeo en la aplicación de criterios de sostenibilidad. Eso sí, al mismo tiempo, desde una perspectiva menos regulatoria y más práctica. Para que la propia regulación sea un elemento facilitador y no un obstáculo. Tenemos que reivindicar que hay otra forma de hacer empresa. Porque no se trata de un debate ideológico, sino de la supervivencia del ser humano y del mismo planeta.

La relación entre la naturaleza cooperativa y la sostenibilidad es totalmente natural y la base está en los principios y valores del modelo cooperativo. Es lo que da sentido y dirección al marco de la sostenibilidad. Tenemos varios elementos que poner en valor y ahora es el momento de reivindicarlo con fuerza. Pero también tenemos nuevos retos y es el momento de abordarlos. La última Política Socioempresarial nos ofrece el marco para seguir en este camino. En este sentido, hay varios proyectos en marcha:

- **Gobernanza y formación en sostenibilidad:** Mejorar el conocimiento de los requerimientos e implicaciones de los temas relevantes en sostenibilidad. Definir políticas y un modelo de gobernanza ESG para desarrollar la sostenibilidad e integrar en la estrategia socio-empresarial.
- **CSRD, Informes de sostenibilidad:** Capacitación y apli-

cación de la nueva norma CSRD de sostenibilidad. Análisis de doble materialidad, definición de indicadores cualitativos y cuantitativos de los nuevos estándares de sostenibilidad ESRS y definición de una hoja de ruta con medidas correctoras basadas en los resultados del análisis.

- **Descarbonización:** consolidación del cálculo de emisiones de carbono en los alcances 1, 2 y 3 y teniendo en cuenta el perímetro global de la organización. Definición de Hojas de Ruta o Planes de Descarbonización alineados con la Política Climática de MONDRAGON.
- **Cadena de suministro:** Gestión sostenible de la cadena de suministro, que abarca aspectos ambientales, sociales y de gobierno, acorde con la estrategia de sostenibilidad de la cooperativa. Identificar y supervisar los riesgos de sostenibilidad que eviten impactos negativos. Promover impactos positivos que generen desequilibrios en las cadenas globales de suministro.
- **Igualdad y diversidad de género:** Avanzar en la gestión de las personas con perspectiva de igualdad de género en todos los sistemas, procesos o prácticas de gestión de personas (captación, selección, acogida, aprendizaje y desarrollo, evaluación, promoción, retribución, etc.). Inicio del diagnóstico y gestión de la diversidad, especialmente de la multiculturalidad, y creación de herramientas de sensibilización, formación y gestión de la diversidad.
- **Inclusión social:** Contribuir, a través de la educación y el trabajo, a la cohesión social actual y futura de MONDRAGON y las cooperativas, incidiendo en la integración de las personas en riesgo de exclusión que viven o van a llegar a nuestra sociedad en la actualidad. —

# 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

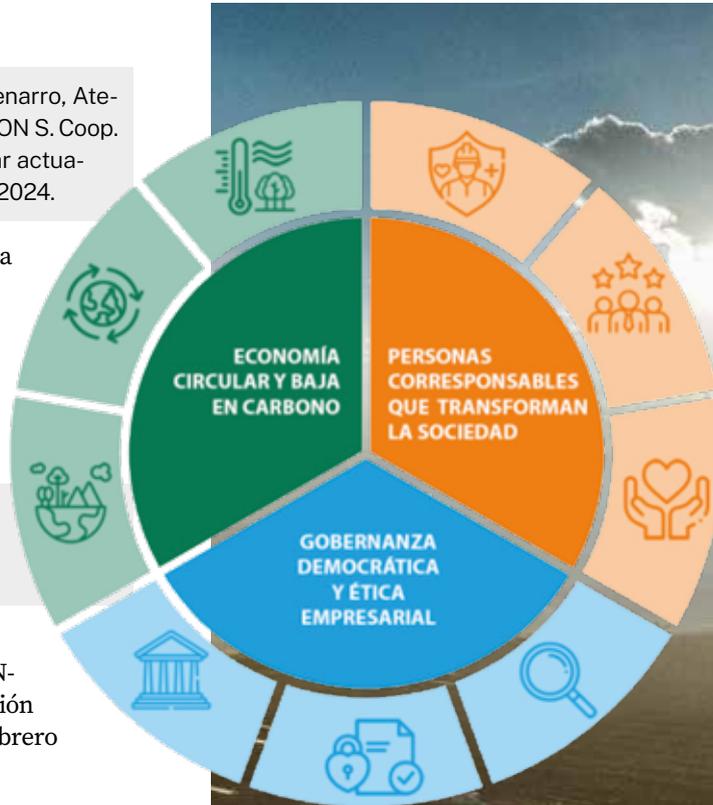
Oiarso, Ausolan, Embeaga, División Componentes, Eroski, Mondragon S. Coop., MIK, Ategi, Mundukide, Fagor Automation.

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



# INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL DISEÑO: OPORTUNIDADES Y RETOS

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando varios sectores, y el diseño no es una excepción. Es indispensable reflexionar sobre su efecto y encontrar nuestro lugar.

**E**stas son las primeras conclusiones obtenidas de los primeros análisis realizados por DIARADESIGN que seguramente cambiarán en un breve intervalo de tiempo:

## ¿Dónde está el valor de la IA en el proceso de diseño?

Si tomamos en cuenta un proceso de diseño clásico (Análisis, Idealización y Desarrollo), la IA es un aliado fuerte para gestionar grandes volúmenes de datos, sacar patrones y crear claves interesantes. Gracias a ello, podemos tomar decisiones más ágiles.

En la fase de ideación, la IA ha mostrado que es una herramienta de creación fuerte. Nos da la posibilidad de crear imágenes, vídeos y conceptos muy rápido. Aún así, todavía no alcanza el nivel de originalidad, sensibilidad y detalle que ofrece la calidad humana.

En la fase de desarrollo, en cambio, aún no vemos claro que valor significativo puede aportar. Quizás, los diseñadores podemos ser en ese aspecto más fuertes.

Además, el rol de los diseñadores tiende a tomar mayor implicación en la estrategia y en la toma de decisiones; y la IA, en cambio, se encargará de las tareas operativas. Afortunadamen-

“En la fase de ideación, la IA ha demostrado ser una potente herramienta para la creatividad. Nos permite crear imágenes, vídeos y conceptos rápidamente. Sin embargo, todavía no se llega a la originalidad, sensibilidad y detalle que ofrece la calidad humana”

te las emociones y la intuición seguirán siendo atributos humanos.

## Retos a los que nos enfrentamos

Otro de los retos que estamos descubriendo es la homogeneización de la creatividad: aunque la IA ofrece la posibilidad de crear contenidos rápidamente, existe el riesgo de que los resultados sean repetitivos y no sean fiables. En este ámbito también tenemos mucho que decir.

Otro reto es que, aunque la herramienta se presente muy accesible, se necesita mucha preparación y conocimiento para obtener resultados profesionales de calidad.

También nos preocupa la privacidad y la protección de nuestros diseños. Aún así, aunque mucha gente lo desconozca, las IA generativas funcionan como “cerebros helados”, sin aprender en tiempo real. Por tanto, de momento, estamos tranquilas con ello.

En lo que respecta a la afición que tendrá en nuestro oficio, creemos que en el futuro las empresas valorarán más a los diseñadores que sepan aplicar la IA y comenzarán a pedir plazos de respuesta más cortos. Asimismo, nuestros competidores comenzarán a ofrecer diseños más potentes elaborados con ayuda de la IA. Por todo ello, es primordial aprender y analizar su potencial.

No obstante, creemos que el diseño no está en peligro. Porque nuestro valor no sólo radica en la estética, si no en la capacidad de pensar estratégicamente, conectar con las emociones, interpretar el contexto y trabajar con las personas. —

# “Me alegra mucho saber que la gente practica deporte conmigo en casa”



## Pili Madinabeitia

EJEMPLO DEL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Euskal Telebista estrenó el pasado mes de enero la segunda temporada del programa *Adinberri* con el objetivo de promover un envejecimiento saludable y activo entre las personas mayores. Está patrocinado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través de la fundación Adinberri, y producido por Arteman. Entre las novedades de la nueva temporada está, que junto al presentador, Iñigo Vicens, se dedican a hacer ejercicio dos ciudadanos mayores, Juan Ángel Garmendia Xarpas y Pili Madinabeitia.

Esta última fue socia de la cooperativa Copreci de MONDRAGON durante más de 40 años, y ahora intenta vivir una jubilación sana y activa, especialmente desde que enviudó hace casi ocho años. Pili Madinabeitia no para: viajes, deporte, excursiones, charlas, familia... ¡Vive de manera sana y feliz!

**an pasado ya varias semanas desde el estreno de la nueva temporada del programa *Adinberri*. ¿Cómo las has vivido?**

Las he vivido con mucha emoción. La gente me ha parado en la calle para decirme que me ven haciendo gimnasia, que lo hago muy bien y que lo hacen conmigo en casa. Estoy muy contenta de verdad, especialmente, porque a la gente le ha gustado.

**¿Cómo ha sido la experiencia a la hora de grabar y, posteriormente, la relación con la prensa?**

He estado muy a gusto en las grabaciones. Grabamos en seis días en una de las naves de Fagor Automation en Eskoriatza, y la experiencia ha sido muy positiva, así como todo lo que ha venido tras el estreno. Primero nos entrevistaron en Euskadi Irratia a Xarpas y a mí, y a los pocos días estuvimos en el programa *Biba Zuek!* de Euskal Telebista. Me he dado cuenta de que tanto en la tele como en la radio no hay nada improvisado y que tiene mucho de atrezzo. Desde casa todo parece acogedor y bonito, pero luego los platós son distintos, más fríos. *Adinberri*, por ejemplo, grabamos en una nave, pero desde casa no parece que sea una nave. He aprendido mucho, la verdad.



Por otro lado, me he sentido como una estrella: el día de la entrevista me vino un taxi a buscar para ir a los estudios de Miramón de ETB, me peñaron y me maquillaron, las azafatas me acompañaron a todos lados... En todo momento me he sentido muy a gusto, cuidada y mimada.

### ¿Y cómo te llegó la propuesta de aparecer en un programa de televisión haciendo deporte?

Me llamaron desde el polideportivo diciéndome que estaban buscando a una persona de mi perfil para el programa *Adinberri*, es decir, mayor, euskaldun y deportista, y a ver si podían dar mi teléfono. Les dije que sí, sin saber muy bien para qué sería, pero la verdad es que ahora no me arrepiento.

### ¿Qué tipo de actividades realizas en tu día a día?

En el polideportivo hago hipopresivos y ejercicios de gimnasia, para trabajar la masa muscular, cada uno dos veces por semana. Luego, cuando tengo tiempo, voy al monte o a la piscina. De hecho, me ayuda mucho hacer deporte: al anochecer, cuando estoy en casa, tengo la cabeza muy tranquila, y no necesito medicación. Además, físicamente creo que tengo más fuerza; me siento fuerte, por ejemplo, a la hora de cargar con las bolsas de la compra.

### ¿Además de deporte realizas alguna otra actividad?

## ¿Dónde ver el programa *Adinberri*?

*Adinberri* se puede ver en ETB1, de lunes a viernes, a partir de las 11:00 h. No obstante, también está disponible en la plataforma Nahieran de EITB en cualquier momento.



Voy a charlas, excursiones... que organiza Goienagusi, suelo estar mucho con la familia, y de primavera a otoño viajo. Este año estaré en las islas Canarias, Senegal, Fuengirola, Albania y París, entre otras. Por supuesto, también descanso mucho.

### ¿Siempre has sido tan activa?

Nací en el caserío, y siempre he trabajado en él. Además, cuando era joven, siempre bajaba y subía andando hasta que vine a vivir a la calle con 25 años. Luego, cuando mis hijos crecieron un poco, a los 40 años, empecé en el polideportivo, donde llevo desde entonces. —

“Me llamaron desde el polideportivo diciéndome que estaban buscando a una persona de mi perfil: mayor, euskaldun y deportista”

# Pasatiempos

## 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.

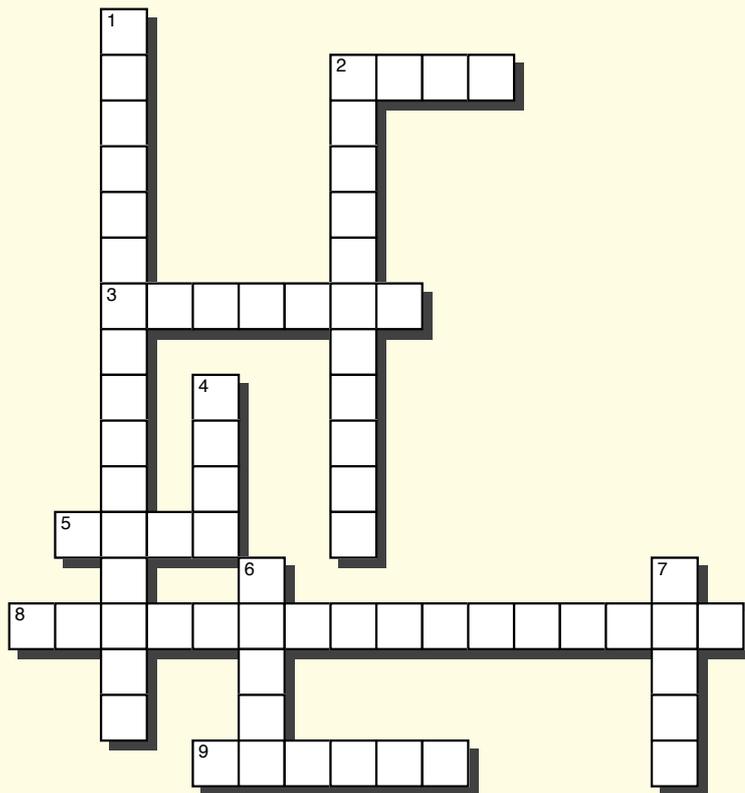
## Crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

- Nombre artístico de Josune Arakistain, artista entrevistada en la sección CULTURA VASCA 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.



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

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

## 7 diferencias



## ¿Quieres participar?

Es muy sencillo.

Sortearemos una estancia y cena para 2 personas en Mondragon Hotelera 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.



### 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.





# 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**