

Proyectos de futuro

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el reto para este contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial. Repasamos algunos de esos proyectos.

RUBEN GABILONDO
ORBEAREN PRESIDENTEA
Esentziaren eta balioen aldeko pedalkadak eman dituen gizona

A 2775 09 B7DR
K 9117S0 07 1AA3
BK A955AL RS ID3 C9
4S A103B4150 0012
7S0 07 1AA39 F3001
B DB 7DJ5 L51B4S2
0153D 7S0 07 1AA39

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!

637. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 637 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSASUNA LANAKIN Finantza Industria Enpresa Enjeneria

637 2. HIRUHILEKOA | 2026

Etorkizuneko proiektuak

Negoio berriak eraldatu eta sortzea. Horixe da erronka azelerazio teknologikoaren, aldaketa geopolitikoaren eta eraldaketa industrialaren testuinguru honetan. Proiektu horietako batzuk landu ditugu.

RUBEN GABILONDO
ORBEAREN PRESIDENTEA
Esentziaren eta balioen aldeko pedalkadak eman dituen gizona

RUBEN GABILONDO
PRESIDENTE DE ORBEA
Un hombre que ha pedaleado por la esencia y los valores

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el reto para este contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial. Repasamos algunos de esos proyectos.

Cultivar hoy los negocios del mañana

Vivimos en un contexto de gran aceleración tecnológica, de reconfiguración geopolítica, de transición ecológica y energética, y de cambio social y demográfico. Transformaciones profundas y simultáneas con las que tienen que convivir las empresas, a las que, por otra parte, la incertidumbre no les sienta demasiado bien.

Ante este escenario, MONDRAGON ha situado en su hoja de ruta los negocios con futuro en el centro de su estrategia. No solo para reforzar y mejorar los negocios existentes, sino también para impulsar nuevas actividades capaces de generar empleo sostenible —preferentemente cooperativo—, y con arraigo en el territorio.

Pero los proyectos de futuro no surgen por inercia. Se cultivan. Requieren una reflexión, de largo plazo, compartida por órganos sociales y de dirección para que la puesta en marcha de los proyectos sea consensuada, asumiendo los riesgos que cualquier apuesta estratégica conlleva. El futuro exigirá desarrollo tecnológico, talento, equilibrio financiero y perseverancia.

Y hay que hacerlo, sin demora. En el impulso de esta estrategia hay tres aspectos clave: **qué, cómo y para qué**. Respecto al *qué* cabe señalar que, en efecto, es necesario transformar los negocios para generar ventajas competitivas y nuevas propuestas de valor. Negocios rentables y sostenibles, en definitiva. Si nos fijamos en el *cómo* aparece nuevamente en mayúsculas la palabra *intercooperación*, tanto en el ámbito del ecosistema cooperativo —una suma que multiplica resultados—, como en colaboraciones con terceros. Es imprescindible hacerlo, eficientemente y con mayor rapidez. Y el *para qué* se refiere a intentar dejar un mejor legado a las siguientes generaciones. Un compromiso ineludible con nuestra identidad cooperativa.

En este número de la revista hacemos un repaso de las numerosas iniciativas y proyectos que se están llevando a cabo hoy para *transformar y generar nuevos negocios* para el futuro. —

El futuro exigirá desarrollo tecnológico, talento, equilibrio financiero y perseverancia.



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

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

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

KOORDINAZIOA **Malen Illarramendi** millarramendi@mondragoncorporation.com

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria,**

Xabi Igoa, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña, Jone Batiste Zabala.

ERREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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

■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Jon Plaza, responsable de Mantenimiento en Lea Artibai Ikastetxea

“La confianza que logras con los compañeros y los gremios a lo largo de los años es el mayor tesoro”.

20

ENTREVISTA

Rafa Idigoras, director general de Soralue

“El ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido nuestras señas de identidad”.

49

NIRE AUKERA

Usoa Ostolaza, Laboral Kutxako txirrindulari profesionala

“Nire filosofia? Oraina bizi, positiboki pentsatu eta zure buruarekiko eta besteekiko leiala izan”

62

EUSKAL KULTURA

Nerea Ibarzabal, bertsolaria

“Bertsolaritzan bezala, kooperatibismoan ere ezinbestekoa da elkar behar dugula ulertzea”.



26

AZALEAN

Etorkizuna hizpide

Gaurkoa birpentsatu biharkoa sortzeko. Hortxe enbidoa: jarduera berriak nola sortu azelerazio teknologikoko, aldaketa geopolitikoetako eta eraldaketetako testuinguru batean.



12

Ruben Gabilondo
ORBEAREN PRESIDENTE OHIA

“Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait”

OPINIÓN

11 Iñigo Iñurrategi
GOBERNANTZA: GIMNASIORA EDO MEDIKUARENERA

24 Xabier Retegi
CARTA ABIERTA A ARIZMENDIARRIETA

39 Rafa Pol
¿UN ESCENARIO FUTURO PARA LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES?

65 Arrate Jauregibeitia
IA: LA REVOLUCIÓN QUE NOS OBLIGA A PENSAR MEJOR



■ EMPRESA

8

SAREAN

K-Foroa: El poder de la narrativa en la comunicación



40

48

LAN OSASUNA

Análisis clínicos

El viaje invisible de tu muestra
en el laboratorio clínico.

■ PLANETA

42

MUNDUKIDE

Mundukide Mozanbiken

"15.000 inguru nekazari familiarekin
egiten du lan, dagoeneko".

51

KLIK!

Ekiola Aiara abian izango da uda partean

Araban laugarrena izango
da, Mendialdea, Lautada eta
Gorbeialdea Ekiolen ostean.

58

GIJH

Jasangarritasun bigunaren aroa amaitu da

"Energia, asmo klimatiko hutsa
izatek segurtasun nazionaleko
kontu izatera igaro da".



46

■ KOOP

40

ENTREVISTA

Marina Vargas, divulgadora en redes sociales

El cooperativismo es solvente,
competitivo y mucho más amable con
la vida que la empresa tradicional.

44

EUSKARALAN

Euskara garai berrietara egokitzeko estrategiak!

Hiru zutabe edukiko ditu: lan
eremuan eta gizartean erreferente
izatea, euskararen erakundetzean
sakontzea eta talentuaren
integrazioa euskaratik ere egitea.

46

ENTREVISTA

Lourdes Idoiaga, presidenta de ALE

"Queremos aportar ideas para los
retos del presente y del futuro".

52

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

FAGOR Taldearen gizarte eraldaketa printzipioa

Hezkuntza egiturak, garapeneko
lankidetzak, euskararen normalizazioa
eta iraunkortasunaren bidea,
arlotan esanguratsuenak.

54

MONDRAGON PEOPLE

Harrobia

Mondragon Unibertsitatetik
MONDRAGONeko kooperatibetara
lan munduan ikasteko zubia.

56

ERREPORTAJEA

Iñigo Arrieta eta Agustin Bengoetxea, Eika eta Kideko presidentek

"Elkartasun eta interkooperazio
erreminta oso potenteak ditugu".

El poder de la narrativa en la comunicación

La conexión emocional es esencial, ya que permite que las historias no solo informen, sino que realmente se recuerden y generen vínculo con la audiencia.

José Manuel Velasco,
experto en Comunicación

EL FACTOR X EN COMUNICACIÓN ES ESCUCHA EMPÁTICA +STORYTELLING +IMPACTO POSITIVO

“El factor X en Comunicación es la combinación de escucha empática y habilidad para contar historias (*storytelling*) que logren emocionar a la audiencia y produzcan en ella una reacción provechosa para los intereses de todos los actores implicados en la conversación”. Esta es la conclusión que José Manuel Velasco, experto en Comunicación, formador y coach de líderes, extrajo de las 130 opiniones de profesionales de la comunicación recabadas para un estudio. “Se trataba de buscar la habilidad que distingue al comunicador y otorga relevancia a su función en la gestión de las organizaciones” añade Velasco.



José Antonio Pérez Ledo,
guionista y escritor [Premio Ondas]

José Antonio Pérez Ledo defendió en el K-Foroa MONDRAGON que las empresas comunican mejor cuando hablan personas y no marcas impersonales. Insistió en que “las empresas pueden vender historias, pero las historias las contamos quienes sabemos contarlas”, y que lo esencial es el factor humano. También afirmó que “el atributo fundamental que toda buena historia debe tener es la emoción humana”, porque es lo que realmente engancha y conmueve. Señaló que hoy hay una enorme “hambre por consumir historias” y que, ante tanta oferta, lo que marca la diferencia es “la mirada de cada persona, porque es única”. Añadió que incluso una empresa de tornillos debería contar una historia humana si quiere hacer un buen relato para llegar a su público: “una historia que apele a sentimientos y contenga una verdad”.

Nuria Sierra,
escritora, lectora y mentora

STORYTELLING, ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

El *storytelling* es el arte de contar historias para conectar emocionalmente con las personas y transmitir mensajes de forma más memorable. A lo largo del artículo, se explica cómo las historias ayudan a generar empatía, persuadir y crear vínculos más sólidos entre marcas y audiencias. Además, se destaca que “las historias emocionan, inspiran y dejan huella”, ya que las personas recuerdan mejor aquello que les hace sentir algo. También afirma Nuria que el *storytelling* es una herramienta clave en la comunicación, el marketing y la construcción de marca personal.



DIRCOM
[Asociación de Directivos de Comunicación]

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA 2025

Hacia nuevas maneras de contar

Entre las tendencias y prioridades del conjunto de profesionales de la Comunicación para el periodo 2025-2028 uno de los temas más relevantes es la “gestión de contenidos de calidad que resulten atractivos para los públicos con nuevas maneras de contar”. Asimismo, se incluye el impulso de la comunicación interna para “gestionar la capacitación de los empleados como emisores y en el desarrollo del talento”.

Un estudio muy interesante que también pone el foco en otros aspectos como la incorporación de la IA de manera más efectiva y ética, la integración de la RSC y la sostenibilidad en el área de Comunicación y el uso del big data para medir los resultados de las acciones de comunicación.



Bobette Buster,
consultora de guion y narrativa

CÓMO CONTAR TU HISTORIA PARA QUE EL MUNDO QUIERA ESCUCHARLA

El libro explica que el *storytelling* es una herramienta clave para conectar con las personas a través de una “historia bien elaborada con un núcleo emocional”, ya sea en productos, marcas o ideas. La autora sostiene que las historias funcionan porque ayudan a descubrir “la verdadera historia de por qué haces lo que haces”. A lo largo del libro, se presentan principios prácticos para construir narrativas efectivas, como el uso del “detalle resplandeciente” para dar autenticidad y fuerza al relato. También insiste en que la conexión emocional es esencial, ya que permite que las historias no solo informen, sino que realmente se recuerden y generen vínculo con la audiencia.



Estitxu Garai,
EHU Bizkaiko Campuseko eta Komunikazioko Errektoreordea eta komunikazioan aditua

“EUSKARAREN MARKA: MARKETINETIK HIZKUNTZA PLANGINTZARA”

Ikerlan honen muina euskararen marka-irudia aztertzea da, markagintzaren eta marketinaren ikuspegia hizkuntzaren eremura ekarriz. Estitxu Garaik *hizkuntza markagintza* kontzeptuari oinarri teorikoa eman nahi dio, eta horretarako focus groupak eta Euskal Herri osoko makroinkestak baliatzen ditu euskararen inguruko pertzepzioak eta lotura sinbolikoak identifikatzeko. Egilearen arabera, “hizkuntzek ere badute bere irudia”, eta euskarak ere baditu “inguratzen duten marko asoziatibo eta gogo-ioturak”. Lanaren proposamen nagusia da hizkuntza politika eta plangintzan “markagintza eta marketinetik datozen jakintzak” txertatzea, euskararen posizionamendua eta erakargarritasun soziala indartzeko.





Aurtengoa 9. edizioa izan da, eta Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Aretxabaletako IdeiEnea egoitzan egin da, dagoeneko foroaren erreferente eta tradizio bihurtu den espazioan, alegia.



Aurten ere, 100 profesional inguru bildu dira komunikazioaren inguruko esperientziak partekatu eta ikuspegi berriak lantzeko.

Edizio honetako ardatz nagusia “komunikazioaren narratibaren indarra” izan da, komunikatzeko eta kontatzeko moduak aztertuz. Ponentziak, mahai-inguruak, solasaldiak... egokiera ezberdinak baliatu dira komunikazioaren erronkak eta aukerak jorrazteko, bereziki kooperatibetako praktika errealetatik abiatuta.

Mahainguruan lau kooperatibetako profesionalak parte hartu dute: Eduardo Elizalde (Laboral Kutxa), Ainhoa Oyarbide (Eroski), Ander Olariaga (Orbea) eta Asier

Ibarrondo (Data Comunicación). Solasaldian, berriz, José Antonio Pérez Ledo gidoilari eta idazlea eta Karmele Jaio idazlea izan dira protagonistak.

Beste behin ere, K-Foroa elkargune garrantzitsu gisa posizionatu da komunikazioaren etorkizunari buruz hausnartzeko eta esperientziak partekatzeko.

Aurtengo jardunaldia bere osotasunean grabatu da, eta QR honen bidez ikusi daiteke saioan zehar jorratutako eduki guztia.



NUEVO PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

VOCES DIVERSAS PARA UN MISMO HILO

MONDRAGON da un paso adelante en su forma de comunicar. Con un nuevo Plan de Comunicación, la Corporación busca alinear el relato de sus cooperativas y proyectar con mayor claridad su identidad, su propósito y su impacto en la sociedad. El reto: sumar voces diversas en una historia compartida.

JAVIER MARCOS DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DE MONDRAGON

MONDRAGON ha puesto en marcha un Plan de Comunicación con un objetivo claro: hablar con una sola voz sin perder la diversidad que caracteriza a sus cooperativas. Y explicar mejor qué nos une como cooperativas y cómo trasladar, tanto dentro como fuera de MONDRAGON, una forma diferente de hacer empresa: competitiva, comprometida con las personas y conectada con el territorio.

En la elaboración del plan han participado unas 60 personas –de ámbitos diversos de MONDRAGON y del exterior–, que han coincidido en la necesidad de articular un relato común, mejorar la coordinación y contar con herramientas compartidas para su implementación.

Uno de los principales aprendizajes del proceso de elaboración del plan ha sido constatar algo muy positivo, y es que existe un enorme orgullo de pertenencia y una fuerte convicción sobre el valor del modelo cooperativo. Pero también la necesidad de contar mejor todo aquello que hace únicas a las cooperativas integradas en MONDRAGON.

Este Plan de Comunicación no es solo una herramienta, sino una oportunidad para reforzar la identidad cooperativa y ampliar el impacto de MONDRAGON en la sociedad. Porque, como resume su planteamiento, tenemos el modelo, tenemos las personas... y ahora es el momento de contarlos juntos.

Nuevas herramientas

Por eso, el plan se ha construido alrededor de una idea sencilla pero poderosa: **MONDRAGON nos hace únicas / MONDRAGON Gure izatean**. Una manera de expresar que, más allá de la diversidad de sectores, cooperativas y proyectos, existe una forma compartida de entender la empresa, el trabajo, la competitividad y el impacto en la sociedad.

El proyecto también pondrá en marcha nuevos recursos y herramientas —como boletines y plataformas de interés— para ayudar a las cooperativas a comunicar mejor lo que hacen y cómo contribuyen al modelo MONDRAGON.

Habrará vídeos, presentaciones, ejemplos y espacios compartidos para que resulte más fácil explicar proyectos, iniciativas y formas de trabajar que reflejan la realidad y los valores del cooperativismo.

Además, se impulsarán nuevos espacios de coordinación y colaboración entre cooperativas para compartir ideas, aprendizajes y formas de comunicar que ayuden a explicar mejor lo que nos une. Esta tarea se

realizará pivotando en las divisiones —se creará un comité de comunicación divisional— con la idea de reforzar los flujos comunicativos de ida y vuelta entre el centro corporativo, las divisiones y las cooperativas. —

Iñigo Iñurrategi

Formazio Kooperatiboaren arduraduna MONDRAGONen



GOBERNANTZA: GIMNASIORA EDO MEDIKUARENERA

Indartu edo sendatu. Horiek dira, nagusiki, gobernantza lantzeko beharra adierazten diguten kooperatiben bi egoera nagusiak.

Batetik daude beraien gobernantza praktika hobetu, indartu nahi duten kooperatibak, beraien garapen prozesuan laguntzeko eskatzen digutenak. Horiek gimnasio lana egin nahi dute, gobernantzaren muskulua lantzeko. Eta bestetik gobernantza minez datozenak ditugu, hainbat eratako patologiekin, beraien barne arazoei konponbidea eman nahi dietenak.

Lan saioetan parte hartuko duten kideen aldartean eta jarrean aldea nabarmena izan daitekeen arren hurbilketa modu batean zein bestean egin, aztertu eta landu ohi ditugun gaiak antzerakoak dira. Zeintzuk dira kooperatiba batean gobernantza dinamika egoki bat mantentzeko jarduera osasuntsuak? Zer egin/kudeatu behar dugu?

- 1. Hautaketa prozesuak landu.** Kontseilu Errektore, Zuzendaritza eta Kontseilu Sozialetan profil egokiak (konpetenteak eta kooperatibistak) izateko baldintzak landu behar ditugu.
- 2. Funtzio eta rolen argitasuna.** Organoetako kide berrientzako harrera/formazio plan egoki bat egin eta organoen artean bakoitzak bete beharreko funtzio eta rolen inguruko adostasuna landu.

3. Proiektu partekatua.

Kooperatibaren etorkizuna bermatzeko ildo estrategikoak sakon eta behar beste landu eta adostu organoen artean, edozein zalantza edo dilemaren aurrean iparra argi izan dezagun.

4. Konfiantzan oinarritutako harremanak.

Presidente eta Gerentearengandik hasita, organoen arteko harreman zintzoa landu behar da, gertutasuna eta exijentzia uztartuz, desadostasunei aurre egin eta kudeatuz, elkar zainduz.

5. Prozesu sistematikoak.

Gobernantza ona ezin da kasualitatearen ondorio izan, momentuan tokatu diren pertsonen arabera. Gobernantza, kooperatibako prozesu garrantzitsuenetariko bat den einean, sistematikoki kudeatu behar da, metodo

eta prozedurekin. Eta **al-dirotu ebaluatu** hobetu ahal izateko.

Azken urteetan kooperatiba gehienetan ari gara gai honi dagokion garrantzia ematen eta lanketa egiten. Berez, gauzak ondo doazean ikusgarria ez den zerbait da. Eta hor dago bere arriskua. Ikusten ez den einean hain presente ez egoteko eta behar den bezala ez kudeatzeko arriskua egon daiteke. Goian aipatutako bost puntuak sistematikoki ez baditugu kudeatzen edozein momentutan alda daitezke baldintzak eta krisi bat sortu. Gutxien espero dugunean eta hainbat arrazoigatik. Eta mina eragiten diogu gure buruari eta kooperatibari. Askotan ekidin zitekeen alperreko mina.

Hortaz, hobe dugu ohitura osasuntsuak zaindu eta gimnasioan entrenamendu plan on bat egiten ahalegindu medikuarenera joan beharra izan baino. Kooperatibak eskertuko digu. —

“Gobernantza: azken urteetan kooperatiba gehienetan ari gara gai honi dagokion garrantzia ematen eta lanketa egiten”

A man with short hair, smiling, wearing a dark blue button-down shirt with the 'ORBEA' logo on the chest. He is standing in a bicycle showroom with several bicycles on display in the background. One bicycle frame has 'RALLON' written on it. A sign in the background says 'THE NEW'.

Ruben Gabilondo

ORBEAREN PRESIDENTEA

“Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait”

Orbeak azken hamarkadetan egin duen eraldaketa ulertzeko, ezinbestekoa da Ruben Gabilondoren ibilbidea aintzat hartzea. Azkoitiarra da, Enpresagintza ikasi zuen Deustuko Unibertsitatean, eta 32 urte egin ditu Orbean lanean. Horietatik azken 13 urteak lehendakari gisa eman ditu, eta 2026ko abuztuaren amaieran hartuko du erretiroa. **MALEN ILLARRAMENDI**

Aurtengo Batzar Nagusian jasotako aitortzak (txalo zaparrada eta esker on publiko sakona oholtza gainean) itxi du ziklo baten kapitulu nagusietako bat. Bere lidergoaren pean, Orbeak hazkunde eta eraldaketa sakonak bizi izan ditu, kooperatibaren izaera eta nazioarteko proiektzioa uztartuz. Orain, etapa berri baten atarian, atzera begiratzeko eta etorkizuna irudikatzeko unea da.

13 urte lehendakaritzan ez dira nolanhikoak. Zer balantze egiten duzu etapa honetaz? Zer izan da politena, eta zer kostatu zaizu gehien?

Esango nuke oso balantze positiboa izan dela. Egia esan, Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait. Topikoa dirudien arren, nire ibilbidean zehar oso garai onak bizi izan ditugu.

Bereziki azpimarratuko nuke lankideen aldetik jaso dudana babesa eta konplizitatea. Azken finean, halako kargu batean zaudenean, pertsona talde baten ordezkari zara, eta funtsezkoa da harremana konfiantzazkoa izatea. Benetan sentitu dut nigan konfiantza jarri dutela, eta nik ere haien babesa sentitu dut une oro.

Alderdi zailena, agian, hasieran nire eguneroko lana eta lehendakaritzaren rola uztartzea izan zen. Kooperatibetan ez gara gure lanpostutik “liberatzeko” halako ardura bat hartzen dugunean, eta horrek egokitzapen bat eskatzen du. Denborarekin, ordea, karguak bere dimentsioa hartu zuen eta neurria hartzea lortu nuen. Beti saiatu naiz nire langile rola ez galtzen, enpresaren errealitatearekin kontaktuan egoten.

Zure lehendakaritzako urteetan, nola aldatu da Orbea barrutik? Zer dauka gaurko Orbeak duela hamahiru urtekoak ez zeukana?

Nire ibilbidean zehar saiatu naiz Orbearen esentzia eta balioak mantentzen, eta uste dut hori lortu dugula. Baina hortik aparte, ia dena aldatu dela esango nuke: bazkide kopurua, langile kopurua, fakturazioa, instalazioak... ikaragarri hazi gara.

Datuei erreparatuta, aipagarria da nire lehendakaritza urteetan zehar bazkide kopurua 3,5 biderkatu dela, eta kooperatibaren fakturazioa 5 aldiz handiagoa dela hasi nintzenean baino.

Harremanak ere asko aldatu dira. Askotan metafora batekin azaltzen dut bizi izan dugun eraldaketa: lehen Orbea herri txiki bat bezalakoa zen; denok ezagutzen genuen elkar, konfiantza handia zegoen. Azken urteetan, ordea, herri izatetik hiri izatera pasatu gara. Hirietan gertatzen den bezala, harremanak ere ez dira hain gertukoak, eta auzoka antolatzen dira. Guri ere antzeko zerbait gertatu zaigu, eta erronka handia dugu konfiantzako harreman sare horiek berreraikitzen eta gertutasun hori ez galtzen.

Bestalde, hazkunde hori ez da soilik nazioarteko-tzean eta langilegoan islatu; hemen bertan ere apustu sendoa egin dugu, tokiko instalazioetan inbertsio handiak eginez. Garrantzitsua izan da hazkundera kanpora begira garatzeaz gain, Mallabian bertan sustraituta jarraitzea eta gure gaitasun industrialia indartzea. Horren adibide argia da OQUO: gurpilak hemen bertan garatu eta ekoizteko egin dugun apustu estrategikoa, balio erantsi handiagoko produktu propio baten alde eginez. Horrez gain, zalantzarik gabe, gure produktuak berak ere bilakaera handia izan du. Bizikleta asko hobetu da, eta gaur egun merkatura beste modu batera iristen gara: ikusgarritasun handiagoarekin eta nazioarteko presentzia sendoagoarekin.

Zure lehendakaritzan zein izan dira une edo erabaki zailenak?

Kooperatiba gehienetan bezala, pertsonak tartean dauden erabakiak dira zailenak: lankideak, bazkideak...

“Nire lehendakaritza urteetan zehar bazkide kopurua 3,5 biderkatu da, eta kooperatibaren fakturazioa 5 aldiz handiagoa da hasi nintzenean baino”



riei guztiei Orbearen balioak eta egiteko modua transmititzea. Azken urteetan dena oso ondo joan denez, jende berri askok ez du garai zailik ezagutu, eta ardura ematen dit etorkizunean une txarrak etorritz gero ere kooperatibaren balioei eusteko gai izango ote garen.

Marka globala bihurtzeak hazkundea ekarri du, baina askotan tokiko identitatea arriskuan jartzen du. Nola uztaizten dira nazioartekotzea eta kooperatiba izaera?

Prozesu gradual bat izan da.

Duela 10-15 urte konturatu

ginen gure dimentsioa txikiegia zela merkatuan lehia-
tzeko, eta handitu beharra geneukala.

Gainera, gure produktua pertsonengandik oso gertu dago. Bizikleta industrialki egiten dugu, baina azken hartzailarengana zuzenean iristen den produktu bat da. MONDRAGONeko kooperatiba gehienek, batez ere industria esparrukoak, ez dute harreman zuzen hori kontsumitzailearekin, eta gure kasuan marka, produktua eta gertutasuna lantzea funtsezkoa da.

Internetak eta plataforma digitalek ere asko lagundu digute. Garai batean katalogoak eta euskarri fisikoak behar ziren; gaur egun, berriz, askoz errazago iristen gara jendearengana.

Hazkundean Europan eta Estatu Batuetan egin genuen apustu sendoa izan da giltzarrietako bat. Bizikleta ere gero eta produktu globalagoa da, eta guk gure nor-
tasuna galdu gabe egin dugu jauzi hori.

Identitate kooperatiboa

Gobernantzaren ikuspegitik, nola ikusten duzu gaur kooperatiba eredua?

Kooperatibismoak asko lagundu digu, barruan “egiteko beste modu bat” dagoela ulertzen delako. Kanpora begira, ordea, askotan zaila da hori azaltzea.

Hala ere, bezeroekin eta dende-
kin gertutasunez lan egiteko aukera dugunean, eta Orbearen filosofia azaltzen dugunean, kooperatiba iza-
tea balio erantsi gisa ulertzen dute. Sare sozialetan edo webgunean hori transmititzea zailagoa da, baina gertuko harremanean oso ondo ulertzen da eta estimagarria da.

Horrelakoetan hartu behar izaten dira benetan gus-
tukoak ez diren erabakiak.

Pandemia garaian ere une konplexuak bizi izan genituen. Gaur egun perspektibarekin ikusita, pandemia garai ona izan zen Orbearentzat, baina hasieran ziurgabetasun handia zegoen, eta erabaki estrategikoak hartzea ez zen batere erraza.

Hala ere, lehen esan dudan bezala, zorte handia izan dut. 13 urte hauetako bilakaera beti izan da positiboa, eta etengabeko hazkundean egon gara.

Hazkundea kudeatzen

Diozun moduan, azken urteotako hazkundea ikusgarria izan da. Digestioa ondo egin duzue?

Ez da bakarrik hazkundea izan, baizik eta hazkunde hori oso denbora gutxian etorri dela. Hain epe motzean hainbeste haztea ez da erraza, baina uste dut, zailtasunekin bada ere, ondo kudeatu dugula.

Ahulgune gisa esango nuke gertutasuna galdu dugula neurri batean. Batzuetan oso estu ibili gara, baina gaur egun egoera onean gaudela uste dut.

Asko kezkatzen nau nik jasotako legatua ondo transmititzeak. Azken 7-8 urteetan bazkide berri asko sartu dira (hirutik bi berriak dira) eta erronka handia da ho-

“Asko kezkatzen nau nik jasotako legatua ondo transmititzeak. Azken 7-8 urteetan bazkide berri asko sartu dira (hirutik bi berriak dira) eta erronka handia da horiei guztiei Orbearen balioak eta egiteko modua transmititzea”

Belaunaldi berriek benetan erosten dute kooperatibaren errelatoa?

Erronka handia da, ez bakarrik Orbearentzat, baizik eta kooperatiba guztientzat. Gure kasuan badugu abantaila bat: bizikleta produktu erakargarria da gazteentzat, eta horrek talentua erakartzen laguntzen digu.

Nik ikusten dut kanpotik datozen gazte askok asko baloratzen dituztela hemen dauzkagun lan egiteko moduak eta kooperatibismoak dakartzan elementuak, adibidez irabazien banaketa.

Gainera, duela gutxi egin dugun Batzar Orokorrean oso datu esanguratsuak izan genituen: %94ko parte-hartzea izan genuen ordezkariak kontuan hartuta, eta %70ek presentzialki parte hartu zuten. Aipatzekoa da, era berean, larunbat goiz eguzkitsu bat zela, eta hala ere bertara-

tze hori egon izanak erakusten du jendeak kooperatiban sinesten duela. Eta bazkide horietako asko gazteak dira.

MONDRAGONeko organoetan ere aritu zara, Batzorde Iraunkorrean, hain zuzen. Zer eman dizu esperientzia horrek?

Oso aberasgarria izan da. Beste ikuspegi batetik ikusten dituzu kooperatibak eta MONDRAGON ekosistema bera, eta gainera aukera ematen dizu esperientzia handiko pertsonekin harremanak izateko eta beste kooperatiba batzuen errealitateak ezagutzeko.

“Oso maitatua sentitu nintzen. Ez dut sekula ahaztuko”

Aurtengo Batzar Nagusian jasotako aitortza oso hunkigarria izan zen. Zer sentitu zenuen?

Batzarrean zehar oso lasai egon nintzen, baina agurtzeko unea iritsi zenean eta hitz egiten hasi nintzenean, emozioak gainezka egin zidan. Jendearen erantzuna barruraino iritsi zitzaidan, eta ez dut sekula ahaztuko. Oso maitatua sentitu nintzen.

Gainera, nire alaba zaharrena batzarrean zegoen, Orbean baitago lanean; bere lehen batzarra zen, eta nire azkena. Nire alaba hor ikusteak ilusio berezia egin zidan. Askok hitz egiten dugu hemen legatuaz, eta alaba Orbean geratzeak nolabait nire zatitxo bat hemen geratuko dela sentiarazten dit.

Nik beti esaten dut guztiok gaudela hemen epe mugatu baterako, eta gure egitekoa dela kooperatiba guk aurkitu genuena baino hobeto uztea.

2030era begira, nolakoa irudikatzen duzu Orbea?

Orain ari gara 2030eko plan estrategikoa lantzen, eta etorkizuna positiboki ikusten dugu. Egia da merkatua nahiko aldakorra dela, baina uste dut bizikleten munduan daukagun posizioa ona dela.

Azken urteetan iritsi garen tokian modu jasangarrian mantentzeko gai izango garela uste dut. Ez gara eskailera gora igo gero berriro jaisteko, baizik eta goian egonkortzeko. Erronka asko izango ditugu, baina bai-kor ikusten dut etorkizuna.

Nola ikusten duzu erretiroaren etapa berria?

Atzera begira geratzea ez da oso erabilgarria. Hemen etapa bat amaitzen da eta beste bati hasiera ematen diot. Nire helburu nagusia da etapa berri hau osasunez bizitzea, nire buruari eta familiari denbora gehiago eskainiz.

Eta hemendik aurrera? Trikitixa gehiago? Bidaiaren bat? Eta amets bat?

Bidaiaren bat egingo dut seguru, baina oraindik ez dut ezer pentsatuta. Trikitixa nire afizio handietako bat da, baina orain pixka bat baztertuta daukat; seguru berreskuratuko dudala. Musikari seguru helduko diodala, eta baliteke instrumentu berriren bat ikasten hastea. Mendingo, kirola... horretarako denbora gehiago hartu nahi dut.

Egunen batean aitona izatea da nire ametsa. Gustatuko litzaidake nire denbora librearen zati handi bat etorkizunean nire bilobekin partekatzea. —



RENOVACIÓN EN LAS PRESIDENCIAS DE EROSKI, ORBEA Y FAGOR

Las asambleas generales de las cooperativas de MONDRAGON celebradas en las últimas semanas han servido para hacer balance del ejercicio 2025 y perfilar el año 2026. Pero, además, han dejado renovaciones relevantes en algunas cooperativas, como Eroski, Orbea y Fagor Taldea, cuyas presidencias han tenido un largo recorrido en cada una de sus cooperativas [14, 13 y 16, respectivamente].



De izquierda a derecha: Rosa Carabel, CEO de Grupo Eroski; Maite Legarra, nueva presidenta de Eroski; y Leire Mugerza, quien deja la presidencia tras 14 años al frente de la cooperativa, durante la Asamblea General de 2026.

EROSKI

Retorno cooperativo y nueva presidencia

La Asamblea General de Eroski aprobó las cuentas de 2025 y una decisión especialmente significativa para la cooperativa: la recuperación de los retornos para las personas socias trabajadoras quince años después. La medida supone destinar 16,1 millones de euros, equivalentes al 40% del excedente distribuable, a retornos cooperativos. Además, el grupo cerró 2025 con una facturación de 6.081 millones de euros y más de 28.200 profesionales en su organización.

La asamblea también marcó el cierre de una etapa institucional con el relevo de Leire Mugerza tras 14 años al frente de la presidencia del Consejo Rector. Su testigo lo recoge Maite Legarra.

Legarra afronta esta nueva responsabilidad con la voluntad de reforzar el compromiso cooperativo que caracteriza a Eroski. “Asumo la presidencia de Eroski con ilusión, porque es un proyecto cooperativo que sitúa a las personas, ya sean consumidoras o trabajadoras, en el centro. Arrraigados allí donde estamos presentes, ofrecemos futuro, y trabajaré con convicción para fortalecer ese compromiso”, señaló tras su nombramiento.

ORBEA

Consolidación en un mercado exigente

Orbea celebró su Asamblea General poniendo en valor la solidez de un modelo basado en el crecimiento rentable y la creación de valor a largo plazo. La cooperativa logró limitar en 2024 la caída de facturación al 2,3%, superó las 1.000 personas trabajadoras y duplicó el empleo generado en los últimos cinco años. La Asamblea eligió como nueva presidenta a Nagore Larrabeiti, vinculada a Orbea desde hace más de dos décadas y directora financiera desde 2012.

En sus primeras palabras tras el nombramiento, Larrabeiti agradeció el trabajo realizado por Rubén Gabilondo y la confianza depositada por las personas socias, mostrando su compromiso con un proyecto cooperativo centrado en las personas y con visión de largo plazo.



Nagore Larrabeiti,
nueva presidenta de Orbea.

FAGOR

Fortaleza colectiva y nuevo liderazgo

El Grupo Fagor cerró el ejercicio 2025 con unas ventas de 1.735 millones de euros, en un entorno internacional marcado por la incertidumbre. Durante la Asamblea General se destacó la capacidad de adaptación demostrada por las cooperativas del grupo ante los cambios y desafíos del mercado, así como el compromiso social mantenido durante el ejercicio, destinando el 12% de los beneficios a iniciativas sociales y solidarias.

La asamblea también puso fin a la etapa de Joxean Alustiza al frente de la presidencia tras 16 años de trayectoria. Toma el testigo Igor Herrarte, actual presidente de Mondragon Assembly, quien asume con ilusión el nuevo cargo.



Igor Herrarte,
nuevo presidente de Fagor.

Más de 600 personas integran los órganos de gobierno de las cooperativas, elegidas democráticamente y renovadas de forma periódica, lo que garantiza participación, relevo y continuidad en el modelo cooperativo.



Jon Plaza Azkarate,
responsable de Mantenimiento en Lea Artibai Ikastetxea

CUANDO TODO FUNCIONA

Ese es el mayor éxito de Jon Plaza Azkarate: que nadie note que él está ahí. Porque cuando las luces se encienden, la calefacción reconforta las aulas en invierno y el sonido de los compresores marca el ritmo de los talleres, significa que su trabajo está bien hecho. Jon (Ondarroa, 58 años) lleva 36 años siendo el garante de esa normalidad en Lea Artibai Ikastetxea, una labor que a menudo solo se hace visible cuando algo falla, pero que es el motor que permite que todo lo demás sea posible.

TEXTO **USOA AGIRRE** | FOTOGRAFÍA **EKAITZ MARTINEZ**



Jon entró por primera vez en Lea Artibai con 22 años, tras haber cursado allí mismo sus estudios de *maestría* en Electricidad y Electrónica. Recuerda aquellos inicios con una palabra: “entusiasmo”. Tres décadas y media después, aunque las fachadas se hayan renovado y la tecnología haya dado saltos de gigante, Jon siente que la esencia permanece. “El edificio principal mantiene incluso el mismo olor”, confiesa con nostalgia. Para él, estas paredes no son solo hormigón; son un organismo vivo que ha aprendido a escuchar y cuidar.

Mantener el pulso

Para que todo funcione, Jon aplica una filosofía que aprendió de la naturaleza cuando se encargaba de los jardines del centro. Él entiende el mantenimiento como un *pulso* constante. “La naturaleza es clara: mientras mantienes el pulso, hay un empate; en cuanto aflojas, ella gana y recupera su lugar”.

Ese mismo pulso es el que late en el edificio. Cada mañana, antes de que el alumnado llegue, Jon ya ha recorrido los pasillos en silencio. No necesita grandes saludos; le basta con sentir que la atmósfera es la adecuada. “Necesito percibir que todo está normal: las luces, los sonidos, la temperatura... es la sensación de que la maquinaria está lista”.

El valor de la invisibilidad

“La gente normalmente solo se acuerda de ti cuando algo se rompe”, reflexiona Jon. Es la paradoja de su oficio: su mejor trabajo es aquel que pasa desapercibido. Aunque admite que en su larga trayectoria ha habido momentos donde ha echado en falta un mayor reconocimiento a esa labor *invisible*, con los años ha encontrado su propia recompensa. “He aprendido que el cambio debe estar en uno mismo: hacer las cosas lo mejor posible y no preocuparse demasiado por la percepción ajena”.

Sin embargo, lograr que todo funcione a veces implica asumir riesgos. Jon recuerda con especial nitidez una avería de alta tensión que dejó a tres edificios a oscuras. En su afán por restablecer el servicio cuanto antes, decidió cambiar un fusible por su cuenta. Lo logró, pero la reprimenda del técnico especialista aún resuena en su memoria: “Me recordó hasta la viudedad de mi mujer para que nunca más me acercara a esos equipos”. Fue una lección sobre los límites y el estrés que conlleva la responsabilidad de sostener todo un sistema sobre los hombros. —

Un legado de confianza

Tras 36 años viendo pasar generaciones que hoy vuelven como progenitores, Jon tiene claro que el secreto de su oficio no está solo en los manuales técnicos, sino en las relaciones humanas. Para quien tome su relevo, el consejo es directo: curiosidad técnica para entender las máquinas y honestidad para tratar con las personas. “La confianza que logras con los compañeros y los gremios a lo largo de los años es el mayor tesoro”, afirma.

Jon Plaza Azkarate seguirá recorriendo los pasillos de Lea Artibai, discreto y atento. Porque sabe que, mientras él esté allí cuidando cada detalle, el resto del mundo podrá entrar en clase y simplemente dar por hecho que, un día más, todo funciona.



Rafa Idigoras
CEO EN SORALUCE

El gerente de Soraluce, Rafa Idigoras, reflexiona sobre la evolución del sector de máquina herramienta, los retos de gobernar una cooperativa industrial en un entorno cambiante y la importancia de mantener vivas las claves identificadas en ITSASARGIA 2022 [proceso por el cual los socios de Soraluce definieron las Aspiraciones Básicas de la cooperativa para el horizonte 2030], que —como él mismo defiende— “fueron, son y seguirán siendo insustituibles”.

MALEN ILLARRAMENDI

“El pasado hay que conocerlo, el presente hay que entenderlo y el futuro hay que construirlo”

Tras celebrar el SUMMIT 2026, considerado como el más ambicioso e inspirador de la historia de Soraluce, Rafa Idigoras mira atrás para poner en valor algo más profundo que la tecnología mostrada: una estrategia definida hace ya diez años y mantenida con convicción incluso en los momentos más complejos.

El encuentro ha servido no solo para presentar avances en máquina herramienta, automatización y digitalización, sino también para evidenciar cómo una visión industrial sostenida en el tiempo puede transformar una organización y reforzar su posicionamiento internacional.

Acabáis de cerrar el SUMMIT 2026 y has dicho que ha sido “el mejor SUMMIT de la historia de Soraluce”. ¿Qué lo ha hecho tan especial?

En primer lugar, explicar para los que no conocen qué es el SUMMIT, que se trata de un evento de marcado carácter comercial que organizamos en las instalaciones de Soraluce desde el año 2011 y que tiene una semana de duración.

El formato actual lo iniciamos en 2019 y consta de diversas actividades para distintos públicos objetivo. Los dos primeros días los dedicamos a formar e interactuar con nuestra red comercial internacional y los tres siguientes días los dedicamos a atender a clientes de

todo el mundo con el soporte de nuestras redes comerciales. Además de todo lo anterior, realizamos reuniones y organizamos visitas con proveedores, estudiantes, instituciones, otras empresas del sector, socios y familiares e incluso con nuestros socios jubilados.

Este SUMMIT 2026 lo calificamos como el mejor de nuestra historia por el alto nivel tecnológico de las máquinas en fabricación presentadas (28), por las demostraciones de mecanizado en vivo realizadas (6), por los córners tecnológicos expuestos (7) y por el récord de participación en el mismo con más de 700 asistentes de 30 países distintos.

Además de todo lo anterior, y después de cinco años de fuerte inversión en la construcción de dos nuevas naves de montaje, un nuevo comedor y la renovación de algunas infraestructuras ya existentes hemos presentado y hecho realidad el proyecto *Soraluce Campus*, que traslada una imagen vanguardista y sostenible de Soraluce añadiendo valor a nuestros productos y servicios, revitalizando al mismo tiempo el barrio de Osintxu de Bergara donde arrancó nuestro periplo como cooperativa industrial de máquina herramienta en 1962.

Has explicado que lo mostrado en el SUMMIT es el resultado de una estrategia definida en 2016. ¿Qué visión definisteis entonces?

Ya en 2010, en plena crisis de los años 2008 a 2010, apostamos por la ampliación de nuestra gama de producto y el liderazgo tecnológico del subsector de fresado a nivel mundial como único medio de recuperar la senda de crecimiento que habíamos logrado desde 2005 a 2008.

En 2016, y en el marco de la elaboración de nuestro Plan Estratégico 2017-2020 se apostó por reforzar esa estrategia a través de la inversión en el desarrollo de producto y en la diferenciación tecnológica y del incremento de la capacitación de nuestras personas y equipos para poder así componer una nueva propuesta comercial con nuevas categorías de productos y servicios que nos permitiera desarrollar un nuevo ciclo de crecimiento cuantitativo y cualitativo, rentable y generador de empleo cooperativo.

Las tres nuevas categorías que desarrollar a partir de 2016 eran la multifunción, la automatización y las máquinas de gran dimensión y los proyectos presentados en este SUMMIT 2026 para clientes y empresas líderes mundiales en sus respectivos sectores han sido la mejor prueba de



Soraluce
Campus



Soraluce
Summit
2026ren atzean:
gure pertsonak



que hemos logrado los objetivos marcados en aquella visión de 2016.

Hablas de haber mantenido esa estrategia “contra viento y marea” durante diez años. ¿Qué os permitió no perder el rumbo?

Sin duda la combinación de cinco claves, todas ellas necesarias y mutuamente complementarias: el tener una estrategia definida, nuestra cultura interna, la go-

“La combinación de cinco claves, todas ellas necesarias y mutuamente complementarias: el tener una estrategia definida, nuestra cultura interna, la gobernanza de nuestra cooperativa, la coherencia y consistencia en las apuestas y por último nuestras relaciones y alianzas”

“El sector se está enfrentando a dos grandes retos que están reconfigurando la máquina herramienta: el de la consolidación del sector (menos fabricantes, pero de mayor tamaño) y el de la creciente competencia de los fabricantes chinos”

bernanza de nuestra cooperativa, la coherencia y consistencia en las apuestas y por último nuestras relaciones y alianzas, entre las que destaca sin duda el ser parte activa de Danobatgroup, que nos aporta dimensión, presencia internacional, capacidad de negociación y conocimiento.

Sector Maquinaria Herramienta: concentración y competencia

Desde tu punto de vista, ¿cómo ha evolucionado la máquina herramienta en esta última década?

Desde un punto de vista tecnológico, hemos tenido que desarrollar e integrar en nuestras máquinas tecnologías que nos permiten ofrecer a nuestros clientes más avanzados y exigentes máquinas con capas de automatización, multiproceso, robótica y digitalización.

Además de la propia evolución tecnológica, el sector se está enfrentando a dos grandes retos que están reconfigurando la máquina herramienta: el de la consolidación del sector (menos fabricantes, pero de mayor tamaño) y el de la creciente competencia de los fabricantes chinos.

¿Qué cambios ha supuesto esa evolución en la manera de gestionar y gobernar una empresa industrial como Soraluze?

Diría que estos cambios en el sector nos han exigido por un lado aumentar y redoblar nuestro esfuerzo inversor en el desarrollo de producto, en la diferenciación tec-

nológica, en la ampliación y modernización constante de nuestras instalaciones de montaje y nuestros medios de fabricación y en la promoción comercial y posicionamiento internacional de la marca Soraluze.

Por otro lado, el crecimiento en facturación, plantilla y complejidad nos ha exigido introducir cambios en nuestra Arquitectura Organizativa en forma del departamento de Servicios&Soluciones, el Soraluze Software Factory, la Oficina de Proyectos o la figura del Key Account Aero, entre otros.

Y no menos importante que los dos aspectos anteriores, creo que hemos hecho un gran esfuerzo por mejorar la gobernanza y la comunicación interna en nuestra cooperativa. Creo que el ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido las señas de identidad de nuestro estilo de liderazgo y hemos tratado de conseguir y fomentar principalmente en todo momento la capacitación y el compromiso de nuestros socios, así como el que dichos socios entendieran, compartieran y asumieran el qué estábamos haciendo, el por qué y para qué lo estábamos haciendo y el cómo lo estábamos haciendo.

Identidad cooperativa

¿Qué papel han jugado las personas y el modelo cooperativo en esta evolución?

Desde mi punto de vista, lo han sido todo. La imagen actual de Soraluze es la de una empresa tecnológicamente puntera, internacionalizada, muy dinámica y líder mundial en el subsector de fresado, pero lo importante es que esa imagen es acorde con su identidad y su reputación.

Y cuando hablamos de nuestro propósito y nuestra identidad, nos gusta reconocer en Soraluze a un emprendedor social, que es aquel que reconoce un problema y es capaz de crear, gestionar y desarrollar un proyecto empresarial para provocar un cambio, vinculando el progreso colectivo a una oportunidad de negocio.

Ya en nuestras primeras Aspiraciones Básicas formuladas en 2012 recogíamos que nuestro compromiso más importante con el entorno más cercano era el de la creación de empleo cooperativo. Desde entonces hemos crecido en empleo un 45% cuando el sector ha crecido un 5%, y eso ha sido gracias a la responsabilidad, generosidad y compromiso de los socios de Soraluze y también por los

“El ejemplo, la honestidad y el trabajo han sido las señas de identidad de nuestro estilo de liderazgo y hemos tratado de conseguir y fomentar principalmente en todo momento la capacitación y el compromiso de nuestros socios”

DANOBAT GROUP



SORALUCE



“Imagino a Soraluce y Danobatgroup manteniéndose líderes en nuestros mercados y sectores cliente objetivo, a la vez que responsables y ejemplo en nuestro entorno cercano. Promoviendo el interés de las personas y las empresas. Intercooperando las unas con las otras, porque la carrera no es individual sino sectorial”

mecanismos de ajuste (niveles de anticipo, reubicaciones y calendario móvil) que nuestro modelo cooperativo nos permite activar en épocas de baja actividad y a los que hemos tenido que recurrir en los períodos 2013-2017 y 2020-2021. Muchas gracias también desde aquí a todos los socios y cooperativas de MONDRAGON, así como también a Lagun Aro por vuestra ayuda y generosidad cuando lo hemos necesitado.

¿Crees que Soraluce está entrando en una nueva etapa?

Sin duda. En nuestra terminología y cronología, los 64 años de vida de Soraluce los ordenamos en base a décadas de historia y ciclos de transformación. En estos momentos estamos inmersos en nuestra séptima década de historia y nuestro cuarto ciclo de transformación haciendo frente al reto de seguir creciendo (pero desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo), transformándonos (nuevos mercados geográficos y nuevos sectores cliente además de un mayor peso del proyecto especial frente a la máquina estándar) y gestionando la transición hacia ese Soraluce mayor, más complejo y renovado generacionalmente (el 35% de nuestra plantilla lleva menos de cuatro años en nuestra cooperativa). Y en esta nueva etapa la inversión, el conocimiento, el servicio y la adaptación del modelo comercial van a ser más importantes que nunca. —

“ Etokizuna? Lidertzari eusten irudikatzen dut”

Nola irudikatzen duzu Soraluceren eta makina-erremintaren etorkizuna datozen urteetan?

Beti esaten dugu iragana ezagutu egin behar dela, oraina ulertu egin behar dela eta etorkizuna eraiki egin behar dela. Iraganak eta orainak erakusten digutena da erronkak gaindi daitezkeela, baina jarduna beti kolektiboa dela.

Xede ditugun bezero merkatuetan eta sektoreetan liderrak izaten jarraitzen duten Soraluce eta Danobatgroup irudikatu nahi ditut. Aldi berean, gure ingurune hurbilarekin arduratsuak eta eredugarriak diren kooperatibak imajinatzen ditut, pertsonak eta enpresek elkarri laguntzeko interesa sustatzen dutenak, bidea ez baita indibiduala, sektoriala baizik. Datu gisa, Asiari dagokio makina-erremintaren produkzioaren %60 eta munduko kontsumoaren %55. Europako makina-erremintako enpresa guztiak ezin izango dute egoera berri honen aurreran biziraun.

Xabier Retegi



CARTA ABIERTA A ARIZMENDIARRIETA

Quierido D. José María: Los esfuerzos que compartimos en la creación y consolidación de la *experiencia de Mondragón* fueron únicos e irrepetibles. Tú establecías las bases doctrinales y señalabas los caminos, mientras tus seguidores tratábamos de crear cooperativas eficientes, sustentadas en valores éticos y en la gestión democrática. De aquella época procede gran parte de las instituciones cooperativas actuales. Tu muerte prematura nos dejó huérfanos y llenos de incertidumbre, pero confiamos en las estructuras creadas y pusimos todo nuestro empeño en su consolidación.

Tras estos 50 años de ausencia, te asombraría el nivel alcanzado por las cooperativas de Euskal Herria. Los protagonistas iniciales cedieron el testigo a nuevas generaciones que, manteniendo principios humanistas, se han adaptado a realidades cambiantes. Hoy contamos con empresas sólidas, firmemente asentadas en sus respectivos campos. Sin embargo, conociéndote, estoy convencido de que estarías vislumbrando

nuevos retos para que la comunidad adquiriera un mayor protagonismo en la construcción social. El humanismo comunitario no termina en el cooperativismo; este no fue para ti una meta; “no puede considerarse el cooperativismo como una meta, sino como un medio, un esfuerzo más hacia una sociedad verdaderamente democrática, dinámica y fecunda” (*El hombre cooperativo*. Azurmendi)

Las personas cooperativistas han demostrado madurez y eficiencia. El sistema funciona. La renovación democrática de los cuadros directivos favorece la adaptación a los cambios, permitiendo que cada generación construya su propio cooperativismo. Se ha confirmado la capacidad de organización de la clase trabajadora, preludio de mayores responsabilidades. No obstante, atravesamos un cambio social que pondrá a prueba lo logrado: revolución científico-técnica, nuevos sectores económicos, concentración de la riqueza, tensiones geopolíticas y debilitamiento de los organismos multilaterales. Entramos en una etapa incierta en la que el choque entre nuevas necesidades y

viejas estructuras parece inevitable.

Tú también afrontaste tiempos críticos: guerra civil, guerra mundial, transformación global y dura posguerra. Frente a la espera pasiva, optaste por la transformación social mediante la construcción comunitaria. Hoy, Euskal Herria dispone de formación, instituciones cercanas, un tejido económico competitivo y experiencias comunitarias consolidadas. Sin embargo, nos encontramos desconcertados observando los acontecimientos como si esperáramos un retorno que no llegará (“como la liebre mira al faro de luz que la atropella”).

En la última etapa de tu vida hablabas de un orden nuevo; señalabas que nos encontramos en los umbrales de una revolución científico-técnica en el que el poder se desliza de manos de antiguos capitalistas o miembros del partido hacia un sector tecnócrata. Eras consciente de que las viejas estructuras no corresponden ya ni al nivel de desarrollo técnico ni al nivel de conciencia de sí misma alcanzada por la persona actual. Según decías, aparece la necesidad de una sociedad en que la persona pueda desarrollar toda su capacidad creativa.

Concebías el cooperativismo no solo como anticipo, sino como promotor del nuevo orden. Instabas a avanzar, a unir fuerzas con los movimientos sociales inspirados en la centralidad de la persona y a cooperar con otros sistemas para alcanzar una Euskal Herria económicamente eficiente y socialmente avanzada. Advertías del peligro de aislarnos, pues ello podría convertirnos en comunidades sin impulso vital.

Euskal Herria cuenta hoy con

“Tras estos 50 años de ausencia, te asombraría el nivel alcanzado por las cooperativas de Euskal Herria. Los protagonistas iniciales cedieron el testigo a nuevas generaciones que, manteniendo principios humanistas, se han adaptado a realidades cambiantes. Hoy contamos con empresas sólidas, firmemente asentadas en sus respectivos campos”

“Eras consciente que las viejas estructuras no corresponden ya ni al nivel de desarrollo técnico ni al nivel de conciencia de sí misma alcanzada por la persona actual. Según decías, aparece la necesidad de una sociedad en que la persona pueda desarrollar toda su capacidad creativa”

capacidad para llenar el vacío que nos dejó tu ausencia. La visión prospectiva y creativa que ofrecías está garantizada por las entidades existentes, pero es necesario creer en nosotros mismos, ampliar los horizontes de esperanza, abrir puertas a la cooperación social y trascender del cooperativismo hacia vías de cooperación entre distintos; en definitiva, dar cuerpo al principio acuñado de *transformación social* para que, de simple enunciado, pase a ser motor del cambio.

Ante amenazas externas se trata de generar espacios comunitarios capaces de responder con eficacia económica y solidez democrática. Una vez más está en juego la concepción humanista de la sociedad frente a las imposiciones totalitarias. Que el aniversario de tu muerte nos impulse a asumir las responsabilidades que nos corresponden. —



JESÚS LATA RECIBE EL PREMIO GALBAHE 2026 EN EL DÉCIMO ANIVERSARIO DEL GALARDÓN

El pasado 28 de abril de 2026, Jesús Lata, ingeniero jefe en Sener, recibió el Premio Galbahe al mejor inventor del año.

La entrega tuvo lugar en el auditorio Bilbao AS Fabrik durante una jornada organizada por Galbaian con motivo del Día Mundial de la Propiedad Intelectual. Este evento fue especialmente significativo, ya que conmemoró el décimo aniversario del certamen, reuniendo para la ocasión a la gran mayoría de los ganadores de ediciones anteriores.

Durante la ceremonia, Ismael Igartua, director de Galbaian, explicó que Lata obtuvo este reconocimiento por su intensa actividad reciente, su extensa trayectoria —con veinte familias de patentes publicadas— y su excelente disposición para colaborar en la tramitación de las mismas.

La jornada concluyó con una mesa redonda en la que el galardonado, junto a expertos de Orbea y BATZ y los premiados históricos, debatieron sobre el futuro de la innovación y plantearon si la inteligencia artificial podría, algún día, llegar a sustituir a los inventores de carne y hueso. —

Vídeo y fotos del evento



Transformar para seguir siendo referencia



Negocios con futuro

Ese es uno de los grandes retos que MONDRAGON se ha marcado para los próximos años. Transformar y generar nuevas actividades en un contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformaciones que obligan a repensar hoy cómo generar los proyectos del mañana.

TU LANKIDE

Transformar y generar nuevos negocios

Ese es uno de los grandes retos que MONDRAGON se ha marcado para los próximos años. La nueva Política Socioempresarial 2025-2028 sitúa los *Negocios con futuro* como eje estratégico, en un contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial que obliga a repensar cómo se generan hoy las actividades económicas del mañana.

MONDRAGON quiere seguir siendo referente mundial del cooperativismo transformador, pero adaptando sus herramientas y dinámicas a una nueva realidad. “Siempre es un momento clave para repensar el futuro, pero ahora vivimos una enorme aceleración y disrupción tecnológica con implicaciones a todos los niveles”, resume **Manu Ayerdi**, director de Promoción y Nuevos Negocios de MONDRAGON.

MONDRAGON quiere seguir siendo referente mundial del cooperativismo transformador, pero adaptando sus herramientas y dinámicas a una nueva realidad.

Del *business as usual* a una actitud más activa

Hasta ahora, gran parte del crecimiento del ecosistema cooperativo se apoyaba en reforzar negocios existentes o en proyectos liderados por las propias cooperativas. Ese modelo seguirá siendo fundamental, especialmente en un momento de profunda transformación industrial, pero MONDRAGON quiere ir un paso más allá.

La Corporación pretende asumir un papel más activo en la identificación, impulso y gestión de nuevas actividades económicas, incluso en ámbitos donde todavía no existe presencia cooperativa consolidada. El objetivo es claro: generar nuevas actividades y empleo sostenible en sectores estratégicos de futuro.

Ese cambio implica adaptar instrumentos financieros, explorar nuevas fórmulas societarias y reforzar la capacidad de colaboración con terceros. La lógica, según Ayerdi, es sencilla: “si MONDRAGON quiere entrar en sectores nuevos, necesitará sumar capacidades externas sin perder el foco cooperativo ni el arraigo territorial”.

Entre las áreas prioritarias aparecen ya sectores como las tecnologías digitales, la electrónica y los semiconductores, la salud, la energía o la industria agroalimentaria.

En el impulso de nuevos negocios la intercooperación vuelve a aparecer como una de las grandes fortalezas diferenciales del ecosistema MONDRAGON.

Nuevas herramientas para construir el futuro

Para hacer posible este cambio de enfoque, MONDRAGON está reforzando instrumentos específicos como MONDRAGON Inversiones e impulsando iniciativas como los PIEC (Proyectos de Interés Corporativo Estratégico). El objetivo es pasar de acompañar iniciativas a impulsar de forma más activa nuevos proyectos empresariales vinculados a sectores de futuro.

Los PIEC (proyectos de impacto, de valor estratégico, transformadores y generadores de empleo, preferentemente cooperativo) permitirán apoyar actividades que no nazcan necesariamente bajo el liderazgo de una cooperativa industrial ya consolidada, mientras que MONDRAGON Inversiones actuará como herramienta para acompañar, financiar y acelerar esas nuevas iniciativas.

Este modelo también abre la puerta a colaborar con empresas y agentes externos que aporten capacidades complementarias en ámbitos donde MONDRAGON todavía no tiene experiencia consolidada. Entre las áreas prioritarias aparecen ya sectores como las tecnologías digitales, la electrónica y los semiconductores, la salud, la energía o la industria agroalimentaria.

La clave, según Ayerdi, es “combinar apertura, innovación y cooperación sin perder el objetivo de generar actividad económica y empleo cooperativo arraigado al territorio”.



Ecosistema, intercooperación y arraigo

La nueva lógica de crecimiento no se basa únicamente en lanzar proyectos desde dentro. MONDRAGON quiere conectar industria, tecnología, emprendimiento y conocimiento. Para ello, trabaja junto a Mondragon Unibertsitatea, centros tecnológicos y agentes externos, impulsando nuevas actividades a partir de la valorización tecnológica y de las oportunidades que llegan atraídas por la capacidad industrial y cooperativa del grupo.

En este contexto, la intercooperación vuelve a aparecer como una de las grandes fortalezas diferenciales del ecosistema MONDRAGON. También la internacionalización, entendida no como una amenaza para el empleo local, sino como una herramienta para ganar competitividad, diversificar riesgos y reforzar la actividad industrial en Euskadi.

Según explica Ayerdi, la intercooperación permite a MONDRAGON “anticipar los cambios y adaptarse a ellos” con mayor capacidad, además de facilitar la internacionalización gracias a la presencia global del ecosistema cooperativo.

Mirando al futuro

Aunque buena parte de las oportunidades ya aparecen vinculadas a ámbitos como las tecnologías digitales, la salud, la energía o la industria agroalimentaria, MONDRAGON también mira hacia sectores como la **fabricación avanzada, la robótica o los materiales avanzados**, sin perder de vista otras actividades con gran capacidad de generar empleo sostenible.

La ambición va más allá de impulsar proyectos concretos. La visión de futuro pasa por consolidar un ecosistema cooperativo cada vez más sólido, conectado y excelente. “Imagino un MONDRAGON fiel a sus valores cooperativos, con negocios competitivos, personas comprometidas, innovadoras y emprendedoras, capaz de consolidar todavía más su legado pensando en quienes vendrán”, resume Ayerdi.

Ese horizonte se apoyará en una mayor conexión entre cooperativas, emprendimiento, investigación, innovación, formación y financiación, reforzando la intercooperación como uno de los grandes motores diferenciales del ecosistema.

Los números ayudan a dimensionar esa dinámica. Solo en 2025, MONDRAGON ha arrancado 9 análisis de viabilidad, aprobado 5 inversiones en startups desde el Fondo Mondragon Promoción y culminado procesos iniciados en 2024 con la creación de 3 nuevas compañías, la adquisición de otras 2 empresas y el lanzamiento de 2 nuevas unidades de negocio. Además, en el ámbito de los PIEC y proyectos asimilados, la Corporación ha impulsado ya 3 nuevas compañías entre 2024 y 2025.

Y aunque el contexto global obligue a convivir con incertidumbres, Ayerdi lo tiene claro: el vaso, “siempre medio lleno”.

Eredu berriaren lehen fruituak

Erreportaje honetan agertzen diren proiektuak etapa berri honen lehen adibide dira. Sektore estrategikoetarako jotzen duten ekimenak, logika bera dutenak: teknologiatik, lankidetzatik eta lurralde-sustraitzetik etorkizunari aurrea hartzea.

Robotika aurreratutik adimen artifizialera, energia, osasuna, azpiegitura digitalak edo nekazaritzako elikagaiak barne, etorkizuneko negozioak nola eraiki nahi dituen marrazten hasi da MONDRAGON.

Imagino un MONDRAGON fiel a sus valores cooperativos, con negocios competitivos, personas comprometidas, innovadoras y emprendedoras, capaz de consolidar todavía más su legado pensando en quienes vendrán.

Proyectos para el futuro

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el mantra corporativo de este tiempo. La hoja de ruta 2025/2028 incluye como uno de sus ejes estratégicos los *Negocios con futuro*, con el ánimo de impulsar nuevas actividades y negocios en sectores de futuro. En ese propósito se mencionan aspectos cruciales como la transformación digital, la inteligencia artificial, las herramientas de financiación, las colaboraciones con terceros y la tolerancia al riesgo adecuado.

Y ya han surgido los primeros brotes. Proyectos de impacto que apuntan al futuro desde esa lógica transformadora para aportar más actividad económica y puestos de trabajo sostenibles. Estos son algunos de esos proyectos.



1

Danobat impulsa la fabricación avanzada con un robot de precisión de nueva generación

Danobat refuerza su estrategia de diversificación con el desarrollo de la gama dBOT, una nueva generación de robots diseñada para operaciones industriales de alta precisión y elevada exigencia. Con esta apuesta, la cooperativa amplía su propuesta de valor hacia industrias donde la calidad, la fiabilidad y la eficiencia son críticas.

Los robots dBOT marcan un avance significativo al combinar la flexibilidad de un robot con la estabilidad y precisión de una máquina herramienta. Frente a soluciones tradicionales, ofrecen mayores niveles de repetibilidad y exactitud en operaciones como taladrado, remachado o roscado, además de una capacidad superior para seguir trayectorias complejas.

Con la gama dBOT, Danobat da un paso más en su posicionamiento como socio tecnológico para industrias exigentes y en la evolución hacia modelos de fabricación más avanzados, conectando esta apuesta con iniciativas estratégicas como el proyecto ROBOOST; una iniciativa del Plan Industria Euskadi 2030 orientada a posicionar a Euskadi como referente en robótica avanzada mediante la colaboración entre industria, centros tecnológicos y otros agentes del entorno.

2

LANA-ETORKI: el aserradero más eficiente del sur de Europa

En una operación muy ilusionante, ambas cooperativas aprobaron su fusión con el objetivo de construir una organización más robusta y competitiva en un sector estratégico como el de la madera transformada.

La operación responde a una lógica industrial clara: ganar escala, mejorar eficiencia y acceder a nuevos mercados internacionales. La nueva cooperativa superará los 300 trabajadores y alcanzará una facturación cercana a los 150 millones de euros.

Uno de los hitos más visibles de este proyecto conjunto es la nueva planta de Murga, en Álava, de 95.000 metros cuadrados, considerada el mayor aserradero del sur de Europa. Con una inversión de 67 millones de euros, permitirá triplicar la capacidad productiva hasta alcanzar 300.000 metros cúbicos anuales de madera aserrada y 60.000 metros cúbicos de secado.

Más allá de las cifras, el proyecto simboliza una nueva mirada sobre el primer sector, ya que integra sostenibilidad, tecnología y producción avanzada. La apuesta por madera de proximidad y control directo sobre el suministro forestal conecta competitividad industrial y gestión sostenible del territorio.



dBOT CNC
precision robot



1 DANOBAT

Con la gama dBOT, Danobat da un paso más en su posicionamiento como socio tecnológico para industrias exigentes.



Timelapse
nueva planta.



2 LANA-ETORKI

La nueva cooperativa busca convertirse en referencia europea en transformación de madera, demostrando que sectores tradicionales pueden reinventarse mediante innovación, automatización e intercooperación.



3 ADI DATA CENTER EUSKADI

ADI representa la infraestructura invisible sobre la que se apoyará buena parte del crecimiento futuro en inteligencia artificial, analítica avanzada, automatización y servicios digitales.

3

ADI Data Center Euskadi: soberanía tecnológica para la economía digital

La digitalización de empresas e instituciones exige infraestructuras robustas, seguras y de proximidad. En este contexto nace ADI Data Center Euskadi, una iniciativa concebida para dotar al territorio de capacidad propia de procesamiento y almacenamiento de datos.

El proyecto ha arrancado la construcción de su segundo centro en Parque Tecnológico Garaia, consolidando una red de infraestructuras estratégicas para sostener la transformación digital de Euskadi. El objetivo es doble. Por un lado, ofrecer capacidad tecnológica de alto nivel a empresas locales. Por otro, garantizar soberanía digital, evitando dependencia exclusiva de grandes infraestructuras internacionales.

La localización en el ecosistema de Garaia no es casual: conecta computación avanzada, industria y conocimiento universitario. Además, refuerza la idea de Arrasate como nodo clave de innovación cooperativa y tecnológica. Y lo hace en clave de sostenibilidad, ya que su refrigeración será eléctrica (sin agua) alimentada por paneles solares propios y energía mayoritariamente renovable.

En el proyecto, en plena construcción, participan Gobierno Vasco, MONDRAGON, Kutxabank, Iberdrola y firmas tecnológicas como Teknei, Dominion o Euskaltel. Se espera que entre en funcionamiento en 2027.

4

Zorrotzaurre: Bilbao Bizkaia Digital Factory

La transformación de Zorrotzaurre es una gran operación de regeneración urbana puesta en marcha en Bilbao. La isla se convertirá en un campus urbano orientado a la innovación, combinando actividad empresarial, investigación, formación superior y desarrollo urbano. El nuevo Campus Bilbao del Parque Tecnológico de Euskadi prevé 46.000 metros cuadrados iniciales de edificabilidad tecnológica en la punta norte de la isla, con posibilidad de ampliación futura.

En este ecosistema, la apuesta de MONDRAGON adquiere especial relevancia con el proyecto Bilbao Bizkaia Digital Faktory, una inversión superior a 20 millones de euros orientada a crear un polo de talento digital en inteligencia artificial, ciberseguridad, analítica avanzada y sistemas inteligentes.

El proyecto, liderado por MONDRAGON y apoyado por Gobierno Vasco y Diputación de Bizkaia, cuenta con la participación directa de Mondragon Unibertsitatea y Ikerlan, reforzando la transferencia entre investigación aplicada y empresa.

La lógica es clara: atraer talento internacional, formar profesionales altamente cualificados y acelerar la innovación empresarial en un entorno urbano conectado.

La colocación de la primera piedra del campus tecnológico de Zorrotzaurre tuvo lugar el 21 de julio de 2025. Las obras siguen su curso y se prolongarán durante los próximos dos años.

5

Silver Economy: el reto demográfico también ofrece oportunidades

La denominada *Silver Economy* se perfila como uno de los grandes vectores de crecimiento económico de la próxima década. El envejecimiento poblacional obliga a repensar servicios, infraestructuras y tecnologías orientadas a las personas mayores. En el ecosistema MONDRAGON, la colaboración entre GSR, KREAN y la división MISE apunta a desarrollar soluciones innovadoras en este ámbito.

La iniciativa persigue diseñar nuevos modelos de financiación apoyados en innovación en gestión, tecnología, arquitectura adaptativa, domótica, monitorización inteligente y atención personalizada.

Lejos de entender el envejecimiento como un coste, el proyecto lo interpreta como un espacio de innovación capaz de generar empleo sostenible, atraer inversión responsable y desarrollar soluciones diferenciales tanto para los usuarios como para las administraciones públicas.

Además, conecta salud, construcción, digitalización y servicios avanzados, generando un enfoque transversal de alto valor añadido.

La *Silver Economy* puede convertirse en uno de los grandes motores de diversificación del cooperativismo, articulando respuesta social e innovación empresarial en un mismo proyecto estratégico.

Y el primer brote es el proyecto ARBES, un centro residencial multiperfil, ubicado en Irun (Gipuzkoa) y que previsiblemente iniciará las obras de construcción del edificio el próximo mes de julio. Atenderá a cerca de 300 usuarios y generará en torno a 125 nuevos empleos.

6

Soluciones de seguridad para baterías

La cooperativa Orkli (Ordizia, Gipuzkoa) ha puesto en marcha el proyecto estratégico **Belcor**, una iniciativa de diversificación industrial que cuenta con un presupuesto de 54 millones de euros y el respaldo del programa PERTE VEC. Este plan se centra en el desarrollo de soluciones de seguridad térmica pasiva para baterías de vehículos eléctricos, una tecnología que funciona como un *chaleco*



4 ZORROTZAURRE

Zorrotzaurre no es solo regeneración urbana; es la construcción física de un nuevo modelo económico basado en conocimiento, tecnología y cooperación institucional.

protector para optimizar la seguridad contra incendios y mejorar la autonomía del vehículo.

El proyecto, que nace de la experiencia de Orkli en materiales de alta resistencia a la temperatura, se desarrolla en colaboración con la empresa alemana Belchem GmbH y cuenta con el apoyo de la red vasca de centros de conocimiento, como Ikerlan, Tecnalia, Cidetec, MC3 (Mondragon Componentes) además de entidades internacionales. Gracias a procesos innovadores de transformación de fibras especiales, Orkli ha patentado materiales que ofrecen prestaciones diferenciales en elasticidad y baja conductividad térmica.

Con una capacidad productiva prevista de 10 millones de m² de sustratos en cinco años, Belcor aspira a



5 ORKLI

Apoiada por MONDRAGON y con sinergias con otras cooperativas del grupo, como Eika, Mondragon Assembly o Fagor Ederbatt, permitirá la creación de 100 puestos de trabajo.

proveer de seguridad térmica a dos millones de vehículos, contando ya con un primer pedido de un fabricante asiático y negociaciones abiertas con otros OEMs europeos y estadounidenses. Esta actividad, apoyada también por MONDRAGON y con sinergias con otras cooperativas del grupo, como Eika, Mondragon Assembly o Fagor Ederbatt, permitirá la creación de 100 puestos de trabajo directos e indirectos, consolidando el acceso de Orkli al sector de la automoción y a otros ámbitos como el naval o el ferroviario.

7

MONDRAGON y la Inteligencia Artificial europea

MONDRAGON participa en un gran proyecto europeo (AASDS-IND) para impulsar la inteligencia artificial en la industria. El objetivo principal es ayudar a las cooperativas, especialmente a las que tienen fábricas en distintos países, a mejorar su producción utilizando inteligencia artificial. Para ello, se desarrollan herramientas que permiten compartir datos de forma segura y aprovecharlos mejor.

El proyecto combina varias tecnologías avanzadas: por un lado, sistemas que permiten entrenar modelos de IA sin mover los datos de cada empresa; por otro lado, *gemelos digitales* (copias virtuales de fábricas o máquinas) para facilitar la interoperabilidad; y, por último, infraestructuras digitales que conectan datos desde las máquinas hasta la nube.

MONDRAGON, entidad de cabecera de este proyecto, ha contado con la colaboración de LKS Next, que desarrolla sistemas para compartir datos; Ideko y Mondragon Unibertsitatea, que trabajan en los gemelos digitales; e Ikerlan, que desarrolla la inteligencia artificial para, por ejemplo, anticipar fallos en máquinas.

Todo esto forma parte de una gran iniciativa europea con más de 120 organizaciones, que busca reforzar la soberanía digital de Europa y mejorar la competitividad industrial.

Otras iniciativas emergentes

Junto a los grandes proyectos industriales y de infraestructuras, el ecosistema cooperativo de MONDRAGON está impulsando también nuevas iniciativas empresariales de menor tamaño, pero con un enorme potencial estratégico. Son proyectos que nacen desde la transferencia tecnológica y el emprendimiento industrial, y que reflejan una apuesta clara por diversificar la actividad hacia sectores de alto valor añadido.

INNIA se ha convertido en uno de los ejemplos más recientes de esta estrategia. Impulsada por Ikerlan y Laboral Kutxa, con apoyo de MONDRAGON, la startup nace para trasladar soluciones de inteligencia artificial aplicada al tejido empresarial con el objetivo de ayudar a empresas a modernizar procesos, productos y servicios. La previsión es alcanzar 50 empleos y una facturación cercana a 10 millones de euros antes de 2030.

AMETS Power Electronics representa otra apuesta de futuro. Se trata de una empresa conjunta creada por Artech y MONDRAGON para desarrollar soluciones de electrónica de potencia destinadas a redes eléctricas, energías renovables e industria pesada. Con una inversión inicial de cinco millones de euros aspira a convertirse en un actor clave en el despliegue de sistemas energéticos más eficientes y sostenibles.

ORBIK Cybersecurity simboliza la consolidación de un nuevo modelo de emprendimiento cooperativo tecnológico. Surgida también desde Ikerlan, se especializa en ciberseguridad para productos electrónicos e industriales, un ámbito cada vez más crítico en la digitalización de fábricas y dispositivos conectados. Su transformación en cooperativa mixta ha sido pionera y marca un precedente para futuras startups tecnológicas que nazcan dentro del ecosistema MONDRAGON, combinando innovación, arraigo y modelo cooperativo. Creada en 2023 ya supera los 50 profesionales y recientemente ha cerrado una nueva ronda de financiación de 2 millones de euros.



MONDRAGON Ventures es la plataforma corporativa que impulsa el arranque de nuevos negocios a través de la conexión con startups, inversores y plataformas de innovación.

En modo emprendimiento

En el nuevo modelo de generación de negocios de MONDRAGON, la creación de nuevas actividades no se limita a impulsar proyectos internos o participados directamente. La Corporación ha consolidado un papel cada vez más activo en el ecosistema emprendedor global a través de **MONDRAGON Ventures**, su vehículo de conexión con startups, inversores y plataformas de innovación.

MONDRAGON Ventures actúa como **punto entre el ecosistema cooperativo y el mundo emprendedor**, combinando tres funciones clave: detección de oportunidades (*deal flow*), inversión en startups estratégicas y conexión con redes internacionales de innovación. Su objetivo no es solo financiar proyectos, sino integrarlos en la lógica industrial y cooperativa de MONDRAGON, generando crecimiento escalable y retorno estratégico para el conjunto del ecosistema MONDRAGON.

Presencia en ecosistemas de innovación

Para alimentar ese flujo de oportunidades, **MONDRAGON Ventures** participa activamente en múltiples plataformas de innovación a nivel regional, estatal e internacional:

Ecosistema regional

- **BIND 4.0**: plataforma de innovación abierta del Gobierno Vasco que conecta startups con grandes corporaciones para resolver retos de transformación digital. MONDRAGON participa como corporate junto a varias cooperativas.
- **Impulso Emprendedor (CEIN – Gobierno de Navarra)**: programa de apoyo al lanzamiento de *startups* innovadoras, donde MONDRAGON actúa como empresa mentora a través de MONDRAGON Ventures.

Ecosistema estatal

- **Keiretsu Forum**: red internacional de *business angels* en la que MONDRAGON participa como socio y coorganizador de foros de inversión en *startups* industriales.
- **Foro Capital Pymes**: plataforma de acceso a financiación alternativa para pymes. MONDRAGON coorganizó la primera edición conjunta y volverá a participar en la segunda edición prevista para 2026.

Ecosistema estatal con proyección internacional

- **South Summit**: uno de los principales eventos de emprendimiento de Europa, donde MONDRAGON participa como *Innovation Partner* e inversor junto a Mondragon Unibertsitatea y Mondragon Team Academy.
- **4 Years From Now (4YFN – MWC)**: espacio de referencia mundial en startups tecnológicas, clave para la captación de inversión y talento internacional.

Ecosistema internacional

- **Bits & Pretzels (Múnich)**: uno de los principales encuentros europeos de *startups* y *scaleups*, en el que MONDRAGON participa de la mano de ICEX como inversor.
- **London Tech Week**: festival europeo de innovación donde MONDRAGON acude por segundo año consecutivo para reforzar su posicionamiento en el ecosistema tecnológico global.

INVERSIÓN EN STARTUPS

Del ecosistema a la industria

Este posicionamiento se traduce en una cartera creciente de inversiones en empresas tecnológicas y de alto impacto industrial y social, entre ellas, caben destacar:

1 Multiverse Computing

Inversión realizada en 2020 junto a IKERLAN y LKS Next. Es una de las empresas líderes mundiales en compresión de modelos de inteligencia artificial y software cuántico. Nacida en Donostia, está negociando una de las mayores rondas de financiación de la historia de Euskadi (hasta 500 millones de euros), con aspiración de convertirse en unicornio. Su evolución ilustra la apuesta de MONDRAGON por tecnologías disruptivas con aplicación industrial directa.

2 Corify Care

Invertida en 2021 junto a Bexen Cardio. *Spin-off* médica que desarrolla tecnología de mapeo cardíaco no invasivo. En 2026 ha obtenido la aprobación de la FDA en Estados Unidos para su plataforma Acorys®, lo que abre la puerta a su expansión internacional en el ámbito de la cardiología avanzada.

3 Robopedics

Participada por MONDRAGON y Erreka. Desarrolla el dispositivo Awake para rehabilitación de personas con ictus. En 2026 ha recibido inversión de la Sociedad Española para la Transformación Tecnológica (SETT), reforzando su salto al mercado y su potencial industrial.

4 Remolonas

Startup foodtech participada en 2025. Solución tecnológica para la cadena de suministro alimentaria con más de 10.000 hogares suscriptores, orientada a un modelo de supermercado online sostenible y accesible.

5 Néboda

Startup de agricultura vertical interior participada en 2025. Desarrolla soluciones de producción agrícola sostenible en entornos urbanos, con capacidad industrial en crecimiento y foco en eficiencia de recursos.

6 Semi Zabala

Participada junto a Fagor Electrónica en 2025. Empresa especializada en semiconductores de potencia basados en tecnología GaN, con el proyecto Beyond The Power orientado a crear una planta de referencia en aeroespacial y electrónica avanzada.

7 ATP Packaging

Adquisición realizada por Mondragon Assembly en 2025. Permite la entrada directa en el sector del packaging alimentario, reforzando la diversificación industrial de MONDRAGON.





4

Una lógica común: ecosistema, industria y escala

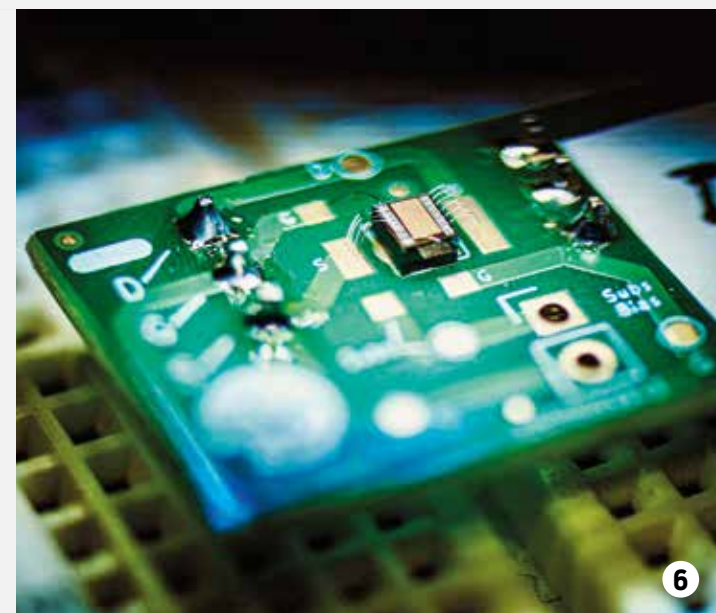
Más allá de la diversidad de sectores (desde la salud a la inteligencia artificial, pasando por la energía, la alimentación o la robótica) todas estas iniciativas responden a una misma lógica: conectar el ecosistema emprendedor con la capacidad industrial de MONDRAGON.

La función de MONDRAGON Ventures no es únicamente invertir, sino convertir innovación en industria, y startups en empresas escalables integradas en el territorio. En ese cruce entre capital, conocimiento y cooperación se está definiendo una parte relevante del futuro económico del ecosistema.



5

MONDRAGON Ventures:
su objetivo no es solo
financiar proyectos, sino
integrarlos en la lógica
industrial y cooperativa de
la Corporación, generando
crecimiento escalable y retorno
estratégico para el conjunto
del ecosistema MONDRAGON.



6



7

BATERA®

Cooperativas de Álava Arabako Kooperatibak Elkarlanean



Ezkerretik eskumara:

Raúl Etayo (Goros); Naiara López de Uralde (Udapa);
Iñaki López (i+Med); Koldo López de Robles (Paturpat);
Juanjo Unamuno (Aurrenak); Sara Linaje (RPK)
eta Rubén Becares (Loramendi).

BATERA, ARABAKO KOOPERATIBEN ARTEKO ELKARLANA

Kooperatibismoa bultzatzeko eta gaur egungo egoera ekonomiko konplexuari aurre egiteko, BATERA elkarteak sortu dute Arabako sei kooperatibak. Eta argazkia ikusita, protagonisten aurpegieta erreparatuta, badirudi pozik daudela egitasmoarekin.

Elkartearen aurkezpen ekitaldi "ofiziala" Gasteizko Europa Biltzar Jauregian egin zen, kooperatibigintza munduari eta beste erakunde batzuetako erreferentziako eragileei lotutako 200 pertsona baino gehiagoren parte hartzearekin.

Udapa, RPK, Aurrenak, Goros, I+Med eta Loramendi enpresek osatzen dute BATERA, eta lurraldean kooperatibismoa sendotzea eta zabaltzea dute asmo.

6 kooperatiba eta 1.500 langile. Sei kooperatibek, ordea, hasieratik Konfekoopen eta Laboral Kutxaren

«laguntza proaktiboa» izan dutenak. Guztien artean, kooperatiben arteko elkarlana sendotzeko eta kooperatibismoak gizartearen izan ditzakeen onurak zabaltzeko asmoz dihardute lanean elkarteak sortu zenetik. Eta bada nolabait kooperatibismoak Araban indarra duela errebindikatzeko ahalegin bat ere.

Lurraldeko mota horretako edozein enpresari irekita dago BATERA, eta beraz, bertara batuko den edozein kooperatibari zabalik da elkarteak. —

Irakurri iaz TU Lankideak Iñigo Fernández de la Peñarekin (RPK) eta Koldo López de Roblesekin (Paturpat) izandako solasaldia.



Rafa Pol
Economista y PMP*



¿UN ESCENARIO FUTURO PARA LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES?

Recientemente he colaborado en varios cursos que OTALORA ha impartido a grupos internacionales interesados en conocer nuestra experiencia cooperativa. Mi función ha sido la de describir los mecanismos de intercooperación financiera en MONDRAGON.

Además de exponer el funcionamiento básico de MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON, también he repasado con ellos los fundamentos solidarios de la reconversión de resultados divisional.

Este ejercicio me ha hecho retomar algunas reflexiones sobre la evolución de los modelos de negocio de nuestras empresas industriales.

Sabemos que su actividad sigue concentrada en segmentos de mercado maduros y que estamos tratando de remozar sus propuestas de valor. Por otro lado, resulta ineludible dar el salto hacia nuevos negocios y vamos adentrándonos en campos de conocimiento que tratamos de dominar progresivamente con mayor destreza.

Proyectos y recursos financieros

La cuestión relevante aquí es que estos proyectos, ya sean de supervivencia, expansión o desarrollo, requieren cada vez más y más recursos financieros. Insisto, muchos más recursos financieros. Tanto para captar talento y tecno-

logía, como para lograr tener el suficiente alcance, ya que nuestras próximas apuestas, se quiera o no, deben jugar ya en ligas globales.

En este sentido, nuestros instrumentos corporativos de intercooperación financiera, como es el caso de MONDRAGON Inversiones, deberían articularse adecuadamente para lograr un papel destacado en el logro de estos propósitos.

Pero entonces, ¿cuánta inversión se requerirá para crear o mantener un puesto de trabajo cooperativo?

Los nuevos modelos industriales se soportan cada vez más en la automatización, la robotización y en todo tipo de tecnologías de captación y gestión de la información para la toma de decisiones autónomas. Esto hace que sean cada vez más intensivos en inversiones y requieren, en términos relativos, cada vez más recursos financieros, pero menos trabajadores, elementos que en una función clásica de producción se identifican como factor capital (K) y factor trabajo (L), respectivamente.

Soy de la opinión de que, contrariamente a lo que pudiera esperarse, el desequilibrio podría acentuarse incluso más cuando

los trabajadores aporten un gran talento y conocimiento, y aún mucho más, con la incorporación inevitable de la IA y otras tecnologías que redefinirán los procesos productivos en busca de la mayor eficiencia.

Así que, aun alcanzando un gran éxito con nuestros proyectos empresariales, es probable que, en un escenario futuro, las cooperativas industriales apenas tengan ya cooperativistas y destaquen más por concentrar y gestionar un gran stock de recursos financieros. ¿Será eso realmente una cooperativa industrial? ¿Iremos mutando hacia un modelo con prioridades financieras?

Como consecuencia de este futuro hipotético, el concepto de solidaridad que entendemos que está en el trasfondo de la reconversión de resultados divisional, y que tanto fascina a las visitas internacionales que pasan por OTALORA, se me está quedando un tanto desdibujado. Pero claro... esto es sólo una hipótesis ¿no? —

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

A raíz del vídeo que publicó en su cuenta de Instagram [*@guapa.lista.y.cooperativista*], **Marina Vargas** despertó el interés de muchas personas al hablar sobre la figura de José María Arizmendi y el legado del cooperativismo. Detrás de este proyecto hay un equipo joven que, con un lenguaje cercano y mucho sentido del humor, divulga sobre economía social y nuevas formas de entender el trabajo. Hablamos con Marina sobre comunicación, cooperativismo y los retos de conectar este modelo con las nuevas generaciones.

MALEN ILLARRAMENDI



Marina Vargas

DIVULGADORA EN REDES SOCIALES

“Al cooperativismo le falta relato. No por falta de historias, sino porque los códigos no encajan con los actuales”

Para empezar, cuéntenos quién es la persona detrás de “Guapa, Lista y Cooperativista”. Para quien no te conozca todavía, ¿cómo te presentarías? ¿Cómo nace ese slogan y qué significa para ti?

Detrás de *Guapa, Lista y Cooperativista* hay una persona muy curiosa, entusiasta y un poco idealista, que al final es el motor de todo cambio. Pero también hay un proyecto que se hace en equipo, somos cinco personas en total, donde de manera colaborativa creamos el proyecto. Me presentaría como alguien a quien le interesa mucho lo que se sale de la norma y transgrede el status quo, porque hay algo de todo eso que ya hemos visto que no funciona, o por lo menos, no funciona para todas las personas, siempre hay unos pocos que se benefician a costa del resto. Y ese no es el mundo en el que quiero vivir. El slogan nace un poco desde el humor y desde la provocación. A mí al principio no me convencía mucho por-

que me parecía un poco pretencioso, pero tiene gancho y es algo con lo que la gente se queda. Y lo que nos importa es que el mensaje cale. Para mí significa reivindicar una identidad: se puede ser crítica, se puede ser idealista, se puede tener sentido del humor y, además, creer en otras formas de vivir el trabajo.

¿De dónde surge tu interés por el cooperativismo? En tu vídeo hablas con mucha naturalidad del cooperativismo. ¿Recuerdas cuándo o cómo empezaste a interesarte por este tema?

Me topé con Ecooo de casualidad, fruto del hastío y la desesperación. El cooperativismo apareció como un oasis en medio del desierto. Venía de lugares tremendamente jerárquicos, donde no tenía ni voz ni voto, todo venía sobrevenido desde arriba y me costaba mucho compartir mis valores con los de la empresa. Sabía que no quería eso, pero no sabía qué buscar.

Y en medio de ese embrollo, me topé con un lugar en el que podía ser yo, mi opinión no solo era escuchada sino solicitada e integrada y donde las cosas se intentaban hacer con coherencia, en lugar de por ganar más pasta. Así que no me lo pensé y me quedé.

Luego gracias a la Escuela de Activismo Económico, pude conocer más entidades cooperativas en todo tipo de ámbitos y profundizar en qué es la economía social y solidaria, los valores cooperativos y ver que era una realidad más extendida de lo que pensaba, con mucha historia pero también de vanguardia.

En el vídeo mencionas a Arizmendiarieta y su legado. ¿Qué te llamó la atención de su pensamiento o de su forma de entender la economía y la sociedad?

Arizmendiarieta fue un visionario, un listo. Lo que me gusta de su visión es que no veía el cooperativismo como una teoría bonita, sino como una herramienta real para mejorar la vida de la gente. “Que la economía esté al servicio de las personas y no al revés”. Parece una frase sencilla, casi obvia, pero si miramos alrededor, vemos que no es tan común esa manera de hacer empresa.

También me gusta mucho su visión de la educación. Es imprescindible empezar en las raíces, formar a personas capaces de participar, de tomar decisiones en colectivo, de construir en sociedad. Es más fácil crear eslabones de un sistema, que no piensen y sean utilitarias, pero esta sociedad necesita personas con criterio y responsabilidad social.

¿Cómo conociste MONDRAGON? ¿Fue a través de contenido, estudios, redes sociales...? ¿Qué imagen tenías antes y cuál tienes ahora?

MONDRAGON lo conocía primero un poco *de oídas*, estudié la carrera en Eibar y primero conocí la Universidad, después descubrí que era ese gran ejemplo de cooperativismo que siempre aparece cuando empiezas a investigar modelos alternativos de empresa. Al principio mi imagen era bastante general: una corporación cooperativa grande, vasca, muy importante, casi como un caso de estudio.

Luego, gracias al proyecto y a las personas a las que me ha acercado, lo he ido comprendiendo más a fondo. MONDRAGON no es solo una coope-

Tú, tan acostumbrada a contar historias, ¿nos podrías explicar qué es el cooperativismo?

Básicamente, currar en una cooperativa es dejar de ir en asiento de atrás en el coche y ponerte al mando, bien sea como conductor o como copiloto: poder decidir la música, la ruta e incluso los snacks para el viaje. Y que, además, todas las personas que van subidas en ese coche, participen de estas decisiones y puedan rotar por todos los asientos. Implica responsabilidad claro, pero también saber que el camino será bonito y compartido.

rativa gigante. Es un ecosistema que abarca industria, educación, finanzas, innovación, comunidad, territorio... Y eso cambia bastante la mirada.

Antes quizás lo veía como algo admirable pero alejado. Ahora lo veo como una experiencia compleja, con grandes retos, como garantizar la participación activa de tantas socias o seguir siendo competitivas sin perder el alma de cooperativa. O el gran reto que tenemos en la Economía Social: el relevo generacional.

Ahí desde GLC intentamos precisamente que la gente joven conozca no solo que este modelo existe sino que además es solvente, competitivo y mucho más amable con la vida que la empresa tradicional.

Cuando hablamos de cooperativismo hoy, muchas veces se percibe como algo lejano o poco conocido. Desde tu punto de vista, ¿qué crees que le falta al cooperativismo para conectar más con la gente joven?

Al cooperativismo le falta relato. No por falta de historias, sino por puro desconocimiento o porque los códigos no encajan con los actuales. Es algo que se ha evidenciado en el reto del relevo generacional.

A la gente joven sí le importan muchos temas que tienen que ver con la esencia del cooperativismo: la precariedad, el sentido del trabajo en nuestras vidas, la vivienda, la salud mental, la sostenibilidad o la participación, por nombrar algunas. Lo que pasa es que a veces no identificamos que el cooperativismo puede ser la solución a muchos de esos problemas. —

Video



Entrevista completa en tulankide.com



“Arizmendiarieta fue un visionario, un listo. Lo que me gusta de su visión es que no veía el cooperativismo como una teoría bonita, sino como una herramienta real para mejorar la vida de la gente”

Mundukideko zuzendari berriak Mozambikeko lantaldea bisitatu du

Itsaso, Adrian, eta Elena Fundação Mundukideko langileekin

Mundukideko zuzendari berriak, **Itsaso Erretolazak**, Mozambikeko programa bisitatu du programako arduradun Adrian Lamas eta Elena Ramos de la Cruzekin batera. Zuzendariaren lehen aldia izan da herrialdean, eta bidaiaren helburu nagusia programa eta herrialdea gertutik ezagutzea izan da.

Bidaiak Mozambiken daude beharren tamainaz jabetzen hasteko balio izan du. Izan ere, ez baita gauza bera txosten eta datuetan munduko hamar herrialde txiroenetako bat dela irakurtzea, edo egoera horrek bertako biztanlerian duen eragina gertutik ikustea. Errealitate hori bertako pertsonen egunerokotasunean islatzen da: distantzia luzeak oinez egin beharra, nekazaritza-lan guztia aitzur hutsez egitea (animalien edo makinaren laguntzarik gabe); edota urteko irabazi apurra uzta txiki baten salmentaren menpe egotea.

Nabarmenezko beste alderdi bat programaren hedadura da. Proiektua 500 kilometro inguruko luzera duen eskualde batean garatzen da: dozena bat tokiko gobernurekin koordinatzen da, ehundik gora herrixkatan jarduten du eta 15.000 inguru nekazari familia-rekin egiten du lan. Testuingurua, ordea, ez da erraza: azpiegiturak eta bideak oso kaskarrak dira; nazioarteko gatazkaren eraginez, gasolina aurkitu ezinik ibili dira;

ez dago iturriko urik; banku gutxi daude eta ilarak itze-lak dira. Argindarrari dagokionez, leku batzuetan baduten arren, beste askotan eguzki-panelekin moldatu behar izaten dute.

Baina, programaren balio nagusia bere lantaldea da. 40 lagunetik gora dira, ia guztiak mozambiketarrak eta gehienak oso gazteak. Batzuek bigarren hezkuntzako ikasketak dituzte eta beste batzuek lehen hezkuntzakoak bakarrik. Hala ere, gai dira urtean 200 trebatzaile baino gehiago kudeatzeko eta 15.000 familia baino gehiagorekin lan egiteko. Horrez gain, tokiko gobernuekin harremanak bideratzen dituzte eta urtean 130 tona nekazaritza-sargai baino gehiago (haziak, ongarriak, tresneria...) kudeatzen dituzte. Era berean, nekazari-ekin batera, 50 erosle ingururekin uztaren salmenta negoziatzen dute; horri esker, parte-hartzaileek urtean bi milioi euro baino gehiagoko irabaziak lortzen dituzte.

Gaur egungo lantaldearen egitura eta gaitasunak programaren printzipioen eta urte askotako lanaren

emaitza dira. Izan ere, proiektuaren ardatz nagusia beti izan da argia: herri baten garapena bere herritarren lanaren fruitu izan behar da. Horregatik, programak elkarlan sare zabala josi du beti, herrixketako buruetatik hasi eta nazio mailako ministerioetaraino. Lankidetzaz hori hiru esparrutan banatzen da: gobernuan (Nekazaritza Ministerioa, eta probintzia zein barrutiko gobernuak), sektore pribatuan (garraiolariak, nekazaritza-laboreen erosleak eta sargai saltzaileak) eta gizarte zibileko elkarteetan (nekazari elkarteak eta mikroreditu erakundeak).

Tokiko talentua eta lidergoa indartzen

Era berean, tokiko langileek programako lantaldean duten pisua handitzeko, hiru izan dira urteetan zehar baliatutako funtsezko elementuak: prozesuen sistematizazioa, barne-prestakuntzako sistema eta nekazarien antolaketa.

Prozesuak eta metodologiak estandarizatzeak oinarrizko hezkuntza (lehen edo bigarren hezkuntza) duten gazteei funtzio konplexuetan ardurua ematea posible egin du; adibidez, mapa digitalak egitea, nekazal erosleekin eta administrazio publikoarekin harremanak izatea edota gizarte-gatazkak bideratzea. Estandarizazioak guztien eskura jartzen du programaren ezagutza metatua.

Bestalde, prestakuntza-sistema bat sortu da, eta, horri esker, esperientzia handieneko taldeek hautagai berriak hartzen dituzte urtero zenbait hilabetez. Gazte hauek ikuskatzaileei eta idazkariei laguntzen diete egunerokoa; benetako arazoak bideratzean parte hartzen dute, eta ezagutzak zein esperientzia berenganatzen dituzte. Azken urteetan, dozena erdi pertsona baino gehiagok hartu du parte prestakuntza praktiko horietan, eta, ondoren, horietako batzuk programako lantaldeara gehitu dira.

Nekazarien emaitzak eta ereduaren eskalagarritasuna

Nekazariarekin egin den lana ere azpimarragarria da. Lankidetzaz horri esker, bakoitzak bere ekoizpena hobetu eta diru-sarrerak handitzeaz gain, ekoizpen-teknika berriak ikasi dituzte. Gaur egun, trebeagoak dira ureztatze-sistemak eraikitzen, eta auzolanean aritzen



Fundação Mundukideko lantaldea sesamo ekoizpenari jarraipena egiten.

“Programaren balio Nagusia bere lantaldea da: 40 lagunetik gora dira, gai dira urtean 200 trebatzaile baino gehiago kudeatzeko eta 15.000 familia baino gehiagorekin lan egiteko”

dira sargaien erosketan zein uztaren salmentan.

Estrategia horren emaitza antolaketa-eredu eraginkorragoa eta eskalagarriagoa da. Lehen, 300 edo 400 familiarekin lan egiteko kooperante bat behar zen; gaur egun, ordea, kooperante bakar batek 6.000 familiarekin lan egitea lortzen du, tokiko hiru lantalderi eta dozena bat nekazari elkarteri esker.

Antolaketa honek, eraginkortasun operatiboa hobetzeaz gain, programaren egitura bera indartzen du, kanpo-mendekotasuna murriztu eta tokiko gaitasunak sendotzen baititu. Azken finean, eredu hau gizarte-eraldaketarako ezinbestekoa den tokiko protagonismoaren aldarrikapen praktiko eta zuzena da. —

Kipula ekoizpena handia da merkatuan duen prezio onei esker.





Euskara garai berrietara egokitzeko estrategiak

MONDRAGON Korporazioko Euskara Batzordeak Marko Estrategikoa berritu du 2025-2028 ziklo estrategikorako. Epealdi berriko erronkak euskararentzat aukera berri bilakatzeko asmoz egin da lanketa. Kooperatiba, dibisio eta korporazioaren arteko elkarlanean oinarrituta dago markoa, eta hiru zutabe nagusi ditu: lan eremuan eta gizartean erreferente izatea, euskararen erakundetzean sakontzea eta talentuaren integrazioa euskaratik ere egitea. Hizkuntza gure nortasun ikur gisa indartu nahi da, ingurune digitala bermatu eta aniztasunari nahiz migrazioari begirako lanketak txertatu. Ander Etxeberria eta Leire Mugerzarekin elkartu gara, gaian sakontzeko.

MONDRAGON dagoeneko bada erreferente euskararen arloan. Zer indartu nahi duzue datozen urteotan?

Ander E. Euskadin enpresen %1ek dauka euskara plana. MONDRAGONen %66k. Erreferenteak gara Elgoibar, Arrasate edo Markina inguruan... Indartu nahi dugu gure presentzia, gizartean egiten dugunaz kontzienteago izateko eta gainerako enpresei bidea erakusteko.

Leire M. Elkarrekin daukagun indarra gehiago baliatu nahi dugu, euskararen indarra eta prestigioa aldarrikatzeko eta merezi duen lekua izaten segitzeko. Gure nortasunaren adierazle den euskara garai berrietara egokitzeko bidea elkarrekin landuko dugu, eta gero baikoitzak egingo du bere bidea. Garaiak aldatu egin dira, euskara *normalizatuta* dagoela ikusten da askotan, gazteek aukerak izan dituztelako, baina horrek arriskuak ditu, eta landu beharra dago.

Kooperatibak ari dira euskara gaitan inpaktua lortzen. Hala ere, gizartea asko aldatzen ari da, eta lankidetzara gero eta beharrezkoagoa da.

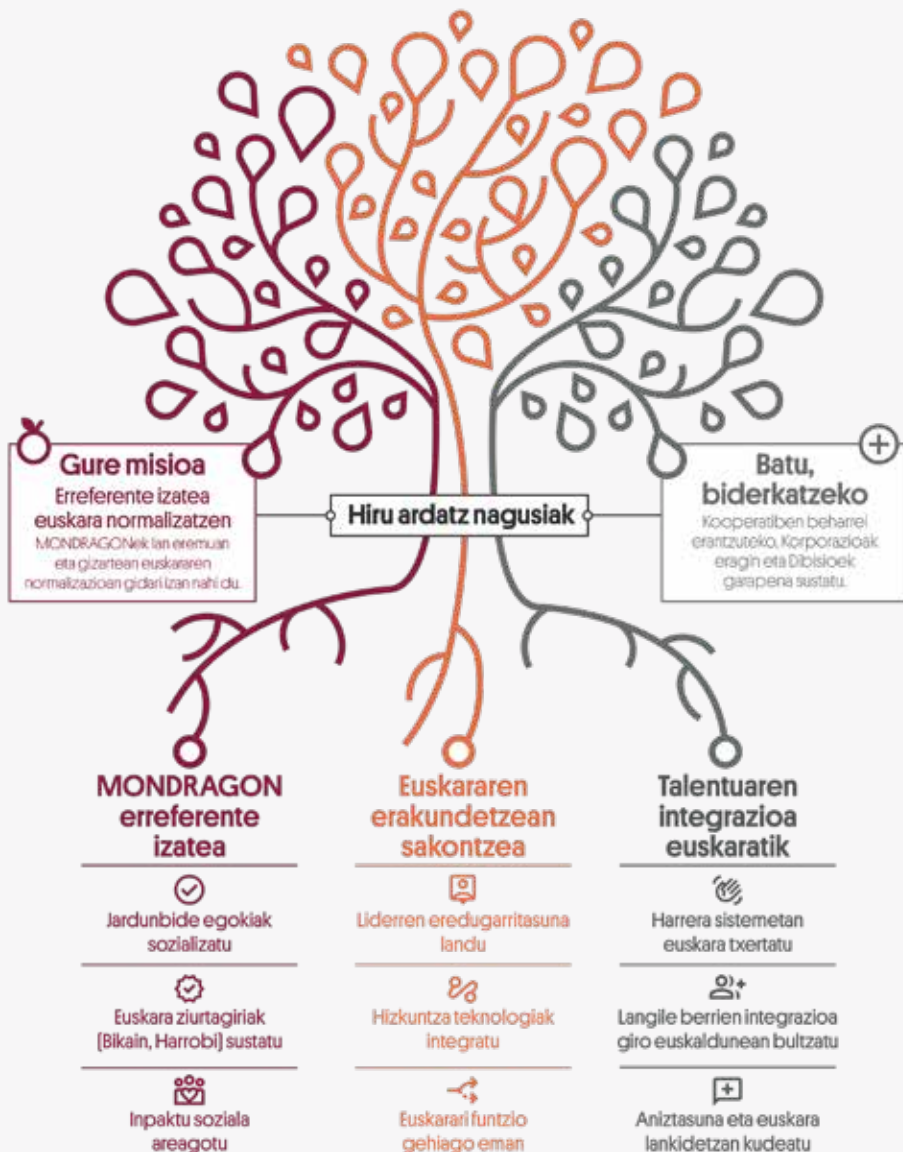
Leire M. Horixe da MONDRAGONetik egin dezakeguna, bakarrik heldu ezin garen lekuetara heltzeko, lankidetzan antolatzea. Gizarteak ikus dezan lan munduan ere euskara baloratua dela, eta elkarrekin gizartean eragiteko aukera handiagoa dugula.

Ander E. Barrura begira, urteak dira euskara kudeatzen dela kooperatibetan, eta euskara batzordeak ditugu kooperatibetan zein Korporazioan. Kanpora begira, arreta jartzen dugu euskararekin lotutako batzorde eta foroetan lankidetzan parte hartzeko. Foro horietan hainbatetan, partaideen erdia baino gehiago MONDRAGONeko kooperatibak dira!

Kooperatibek euskararen erabilera mailari eusteko zer zaindu beharko da datozen lau urteotan?

Ander E. Euskararen ezagutzan arreta berezia jarri behar dugu. Mapa demografikoa azkar aldatzen ari da eta euskara ez dakiten gero eta langile gehiago datoz. Bestalde, hizkuntza teknologiak aurrerapauso handiak ematen ari dira. Kooperatibetan erreminta horiek asko lagunduko digute euskararen irakaskuntzan eta erabileran.

MONDRAGON: Euskararen Marko Estrategikoa 2025-2028



Leire M. Inportantea da erabileran fokua ipintzea, eta *birbalorazio emozionala* ere garrantzitsua izango da. Guk lan asko egin behar izan dugu euskaraz ikasi eta lan egiteko prozesu luzean, eta horrek lotura emozional handia utzi digu. Beraz, gaur egun, belaunaldi berriari harrotasunetik edo emozioetatik hori transmititzen asmatu behar dugu, benetan delako aberasgarria hizkuntzak eta kulturak ematen diguna.

Etorkizuneko talentuaren integrazioa euskaratik egin nahi duzue. Zein izango da MONDRAGONen ekarpena?

Leire M. Talentu berriaren integrazioarako euskara aukera modura ikusten dugu. Gu ohituta gaude hizkuntzaren kudeaketan, eta gai honi era inklusiboan eta positiboan begiratzen diogu. Euskal hiztunok talentu berriaren bidelagun izan behar dugu. Migrazioaren alorrean MONDRAGONen egingo den lanketan euskararen begirada sartuko dugu, historian egin dugun bezala. Noski, harrera sistemak eta bakoitzak bere errealiterara egokituiko ditu. Eta AA ere aukera bat dela uste dut.

Ander E. Gure herrietara bizitzera datozenek lana izan nahi dute. Ez hori bakarrik, herriko bizitzan parte hartu nahi dute. Kooperatibetan hori errazten duen baliabide bat (gehiago) da euskara. Etorri berriak jakin behar du gainera kooperatibetan langile euskaldunak trebatzen ari garela, bidelagun izateko.

Euskara jakin ez eta lan euskalduntzea lortu duten lankideen esperientziak badaude kooperatibetan. Zer esan nahi diezue kooperatibak lanerako aukeratzat ikusten dituztenei?

Ander E. Pentsatu baino gehiago dira euskara kooperatibetan ikasi dutenak. 60ko hamarkadako immigrazio olatuan (Estatutik lurralde industrialetara) ehundaka pertsonarentzat kooperatibak gizarteratzeko modu aparta izan ziren, bai lan ean eta bai sozialki. Orduko hori gaur ere aukera da. **Leire M.** Guztiz ados. Nire inguruko askok prozesu hori egin dute, eta orain harrotasunez begiratzen diote euskarari. Garapen profesionalaz gain, pertsonala ere hobetzeko balio izan die. Lanaz haratago doan propositu bat eta egiteko era ezberdin bat nahi duenarentzat, aukera ona gara kooperatibak. —

Lourdes Idoiaga

PRESIDENTA DE ARIZMENDIARRIETA
LAGUNAK ELKARTEA

Arizmendiarietaren Lagunak Elkartea (ALE) reivindica, en el 50 aniversario de la muerte de José María Arizmendiarieta, la vigencia de un pensamiento basado en transformar la realidad a través de la cooperación. Su presidenta, Lourdes Idoiaga, repasa el trabajo de la asociación para preservar ese legado y acercarlo a las nuevas generaciones. ALE combina investigación, formación y divulgación para proyectar el modelo cooperativo hacia el futuro. La entidad defiende que los valores de solidaridad, compromiso y acción colectiva siguen siendo una referencia ante los retos actuales. **MALEN ILLARRAMENDI**

“Queremos seguir siendo un espacio de análisis y reflexión, pero siempre con una mirada al futuro”

Para quienes todavía no conozcan ALE, ¿quiénes sois y cuál es la labor que desarrolláis desde la asociación?

ALE nació en marzo de 2007 impulsada por un grupo de cooperativistas que conocieron de cerca a José María Arizmendiarieta y sintieron la responsabilidad de preservar y difundir su legado. Su primer trabajo fue recopilar toda la documentación dispersa sobre sus pensamientos, principios y valores, y posteriormente analizarla y organizarla.

Hoy, ese fondo documental, con una base de 5.802 manuscritos por Arizmendiarieta (9.021 páginas) y cerca de 4.000 documentos mecanografiados, ha sido tratado con herramientas de inteligencia artificial, está depositado en eBiltegia, repositorio abierto de Mondragon Unibertsitatea. Además de custodiar este legado, desde ALE desarrollamos proyectos formativos, especialmente dirigidos a jóvenes, y trabajamos en distintos ámbitos para divulgar el cooperativismo y sus valores, desde una mirada en clave cooperativa a los retos de futuro de la sociedad.

Este año se cumplen 50 años del fallecimiento de Arizmendiarieta, y el año que viene se cumplen 20 años de la creación de ALE. ¿Qué significa llegar a esta fecha y qué lectura hacéis del camino recorrido hasta ahora?

Llegar a estas fechas supone reafirmar el compromiso de muchas personas que, de manera altruista, siguen

trabajando para mantener vivo el legado de Arizmendiarieta. Nuestro objetivo no es predicar una filosofía abstracta, sino difundir unos principios y valores que siempre estuvieron orientados a la acción.

Nos guiamos por una idea central de Arizmendiarieta: “El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo”. Por eso, en ALE trabajamos para transmitir no solo su pensamiento, sino también el modelo cooperativo que impulsó, su evolución histórica y su impacto actual en la sociedad.

Lógica cooperativa para retos actuales

Muchas veces se habla de Arizmendiarieta como una figura histórica, pero desde ALE insistís en que su pensamiento sigue siendo plenamente actual. ¿Por qué crees que sigue teniendo vigencia hoy?

Porque su principal enseñanza sigue siendo muy válida: ante los problemas, no basta con analizarlos, hay que actuar para transformarlos. En la posguerra, Arizmendiarieta se enfrentó a situaciones muy duras, como el hambre, la falta de empleo o los conflictos sociales, y respondió formando líderes y creando equipos capaces de ofrecer soluciones colectivas.

Un ejemplo claro fue en 1959, cuando los cooperativistas fueron excluidos del sistema público de la Seguridad Social por ser *propietarios* de su empresa y no *asa-*

“El individualismo probablemente sería el desafío que más chocaría con el pensamiento de Arizmendiarieta, porque él defendía la cooperación, la solidaridad y una mejor distribución de la riqueza”

lariados y perdieron todas sus prestaciones sociales. En apenas tres meses, impulsó junto a otros líderes una solución alternativa que dio origen a LagunAro EPSV para reponer las prestaciones perdidas a los cooperativistas y sus familias. Esa capacidad de analizar, organizar y responder a los retos es plenamente aplicable también hoy.

El cooperativismo nació para responder a unos retos concretos, pero hoy vivimos otros muy diferentes: digitalización, individualismo, precariedad juvenil, crisis climática... ¿Qué puede aportar el pensamiento de Arizmendiarieta a este contexto?

Sobre todo, aporta una actitud: capacidad de análisis y reacción colectiva. El cooperativismo ya está trabajando en muchos de estos retos, como la digitalización, la sostenibilidad o la creación de empleo.

Sin embargo, el individualismo probablemente sería el desafío que más chocaría con el pensamiento de Arizmendiarieta, porque él defendía la cooperación, la solidaridad y una mejor distribución de la riqueza. Allí donde el cooperativismo tiene más peso, también se observan mayores niveles de cohesión social y menor desigualdad. Por eso, su pensamiento sigue ofreciendo herramientas para afrontar los retos actuales desde una lógica colectiva.

Uno de los objetivos de ALE es conectar con las nuevas generaciones. ¿Cómo se puede acercar hoy el cooperativismo y los valores de Arizmendiarieta a la juventud sin caer en discursos idealizados o lejanos?

La clave es hablar desde la realidad, no desde discursos idealizados. Detectamos que en muchas universidades no se estudia el modelo cooperativo como parte de los programas académicos, y por eso desde ALE impulsamos formación directa en centros universitarios, con más de 70 cursos al año y más de 1.000 estudiantes participantes al año. Estos cursos se imparten en Deusto Business School, EHU, Mondragon Unibertsitatea (facultades de Mondragon

Goi Eskola Politeknikoa y Enpresagintza), Universidad Pública de Navarra -UPNA, Tecnun, Tknika...

Además, trabajamos con jóvenes y para jóvenes a través de proyectos en redes sociales y colaboración con iniciativas como Mondragon Team Academy. La

idea es acercar el cooperativismo con un lenguaje actual, mediante vídeos y formatos digitales, mostrando experiencias reales y conectando con sus inquietudes. En las redes sociales en las que estamos presentes, hemos podido constatar más de 220.000 visualizaciones y contamos con más de 3.000 seguidores.

Si Arizmendiarieta pudiera mirar hoy la sociedad y el mundo cooperativo actual, ¿qué crees que le preocuparía más? ¿Y qué cosas le darían esperanza?

Probablemente no se quedaría demasiado tiempo en la preocupación: buscaría actuar y movilizar personas para transformar la realidad, como hizo siempre.

Seguramente le inquietaría el avance del individualismo, porque va en contra de los valores de cooperación y solidaridad que defendió. Pero también encontraría motivos para la esperanza en la capacidad de muchas personas y colectivos para seguir trabajando juntos, generar proyectos compartidos y mantener vivo el compromiso con una transformación social más justa.

20 años de ALE: legado y futuro

ALE se define como un espacio de reflexión, formación y divulgación. ¿Qué papel queréis jugar dentro del ecosistema cooperativo y social en los próximos años?

Queremos seguir siendo un espacio de análisis y reflexión con mirada al futuro. En estos años hemos impulsado investigaciones y publicaciones sobre el impacto y la evolución del cooperativismo, recogidas en los libros SUSPERTZEN y AUSARTZEN, y también EZAGUTZA BIDEA, publicación centrada en la gestión del conocimiento como clave para la sostenibilidad. Nuestro objetivo es contribuir a adaptar el modelo cooperativo a los nuevos retos, especialmente en sostenibilidad, conocimiento y el papel de las personas en las organizaciones.

Este 50 aniversario también parece una oportunidad para abrir ALE a más gente y ganar visibilidad. ¿Qué os gustaría que descubriera la sociedad sobre la asociación durante este año?

Nos gustaría que la sociedad conociera mejor todo el trabajo realizado durante estos casi 20 años: la preservación del legado de Arizmendiarieta, la labor de divulgación y también las nuevas propuestas que estamos impulsando para pensar el futuro del cooperativismo. No solo miramos al pasado; también queremos aportar ideas y herramientas para los retos del presente y del futuro. —



DE LA EXTRACCIÓN AL RESULTADO

El viaje invisible de tu muestra en el laboratorio clínico

Cuando nos hacemos un análisis de sangre, pensamos que el proceso consiste en extraer la muestra, introducir el tubo en un aparato, registrar el resultado y fijarse en los asteriscos que aparecen en el informe. Sin embargo, el recorrido de una muestra es mucho más complejo

MARISA SECO DIRECTORA LABORATORIO OSARTEN, K.E.

Fase preanalítica: antes de la extracción

Esta fase incluye todo lo que sucede antes del análisis y es una de las etapas más críticas del proceso, ya que concentra la mayoría de los posibles errores. Factores como el ayuno (duración, tipo de cena del día anterior), ejercicio intenso los días previos, medicación/ingesta de suplementos alimentarios o el correcto cumplimiento de instrucciones de recogida de orina, influyen directamente en la fiabilidad del análisis.

El laboratorio debe identificar inequívocamente a la persona, emplear recipientes adecuados y unas condiciones óptimas de obtención y traslado de muestras al laboratorio. En un contexto de centralización en mega-laboratorios, que analizan miles de muestras trasladándolas a cientos de kilómetros, estos aspectos adquieren especial relevancia para evitar consecuencias negativas preanalíticas que, de no tomarse en cuenta, pueden comprometer los resultados y la salud de la persona.

Fase analítica: la llegada al laboratorio y su procesamiento

Antes de su procesamiento, el personal técnico verifica que la muestra es aceptable: correcta identificación, volumen suficiente, ausencia de interferencias y condiciones adecuadas de transporte y conservación. Asimismo, se comprueba el estado del equipo, la calibración vigente y se procesan los controles internos de calidad, los cuales deben estar dentro de los criterios de aceptación. Solo entonces se procede al análisis automatizado.

Posteriormente, se realiza la validación técnica: se verifica coherencia analítica y biológica, alarmas del analizador, resultados fuera de intervalo, valores críticos y posibles interferencias analíticas. Si es necesario, se repiten pruebas.

Fase postanalítica: de dato a información

El personal facultativo realiza la validación clínica: evaluación clínica del conjunto de resultados, cambios significativos respecto a valores previos y ampliación de pruebas, si procede. Al realizar el seguimiento de parámetros analíticos, se pueden identificar cambios incipientes que favorezcan la intervención temprana. En muchos casos, la evolución de un resultado es más importante que el valor puntual.

Solo tras esta validación los resultados pueden ser informados. El informe se genera, en euskera o castellano, e incluye comentarios técnicos o clínicos, si proceden, que permiten la correcta interpretación de los resultados. Finalmente, el informe se emite, garantizando la confidencialidad, en formato digital o impreso. En este punto, cuando la persona recibe el informe, es importante evitar la autointerpretación del mismo mediante buscadores web o similares y recomendable acudir al personal sanitario especializado (de la cooperativa, del propio laboratorio de Osarten o de otros centros médicos).

Las muestras se conservan durante un periodo determinado y posteriormente se eliminan conforme a la normativa de residuos sanitarios.

El final del viaje: ¿dónde hemos llegado?

El destino de un laboratorio de análisis clínicos como Osarten va más allá del diagnóstico: contribuye a la prevención y detección precoz de enfermedades y a la promoción de la salud en las empresas.

Cada muestra analizada forma parte de un compromiso más amplio: **cuidar la salud hoy para prevenir problemas mañana.** —

Usoa Ostolaza

TXIRRINDULARI PROFESIONALA

“Hurrengo helburu nagusia Frantziako Tourra da”

Ostolaza Euskal Herriko emakumezkoen txirrindulari nabarmenetako bat da gaur egun. 2021ean hasi zen txirrindularitza profesionalean -triatloitik zetorren-, eta Laboral Kutxa-Euskadi taldeko erreferentzia bihurtu da egun. 2024an Espainiako Txapelketa irabazi zuen eta Pirinioetako Itzulian bi aldiz nagusitu da [2024an eta 2025ean]. Aurten Eibarko Hiria Sari Nagusia irabazi du, 4. postua lortu du Espainiako Itzulian eta podiumera igotzea lortu du Burgos-eko Itzulian [3. postua]. **UXUE MORALES**



Ze erronka profesional duzu eskuartearen?

Maiatzean mundu mailako lasterketa garrantzitsuenetako batzuk jokatu ditut eta oso pozik nago lortutako emaitzekin. Egindako lan gogorra fruituak ematen ari da, bai niretzat eta bai talde osoarentzat; horrek argi uzten du gogor entrenatzeak merezi duela.

Aurrera begira, ekainean hiru lasterketa ditut: Pirinioetako Tourra, Kataluniako Volta eta ekainaren amaieran Espainiako Txapelketa.

Ondoren, uztaileko hilabete osoa izango dut gogor entrenatzeko, hurrengo helburu nagusia abuztuko Frantziako Tourra baita. Uda ondoren, irailean eta urrian ere badi-tugu lasterketa gehiago. Oso motibatuta gaude; azkenaldiko emaitza onek lanean jarraitzeko indar berezia ematen digute urriaren erdialdean denboraldia amaitu arte jokatuko ditugun lasterketa guztietarako.

“Oso motibatuta gaude; azkenaldiko emaitza onek lanean jarraitzeko indar berezia ematen digute urriaren erdialdean denboraldia amaitu arte jokatuko ditugun lasterketa guztietarako”

Entrenatzeko momentu gogokoena.
Eguerdia, 12:00ak aldera.

Entrenatzeko musika: bai edo ez?

Errepidean dagoen arriskuagatik ez da gomendagarria musika entzutea aurikularrekin. Baina mendate luzeetan edo kotxe gutxi dauden lekuetan gustatzen zait musika entzutea. Hala ere, musika baino askoz gehiago gustatzen zait podcastak entzutea entrenatzeko orduan.

Podcast bat?

Benetan zabiz?

Abesti bat.

Infinitoan (Su ta gar).

Liburu bat.

London Calling (Goio Ramos).

Telesai edo pelikula bat.

Pelikulen artean Interstellar aukeratuko nuke, eta telesailen artean El Sastre.

Txirrindularitza gain afizio bat.

Maite ditudanekin naturan denbora pasatzea (itsasoa, mendia...).

Uda ala negua?

Uda.

Eguneko momentua.

Ilunabarra.

Zuretzat egun ideal bat.

Esnatu, lasai gosaldtu, nire bikotearekin 4-5 orduko entrenamendu eder bat egin eguraldi onarekin eta pintxo bat jateko gelditu. Arratsaldean, Zaurutzerera joan eta familia edo lagunekin hondartzan arratsaldea pasa; ilunabarrean, bainu bat hartu eta poke bowl bat afaldu hondartzan bertan. Azkenik, izozki bat jan eta etxera.

Oroitzapen bat.

Familiarekin Cambrilseko kanpinera joaten gineneoak. Anaiarekin batera pistinan jolasean emandako orduak, konkretuki.

Amets bat.

Familia bat osatzea.

Bizitzarako filosofia.

Oraina bizi, positiboki pentsatu eta zure buruarekiko eta besteekiko leiala izan. —

Acompañar desde el inicio para entender y trabajar mejor juntas

Incorporarse a una cooperativa o asumir una nueva responsabilidad en un departamento de gestión implica, muchas veces, enfrentarse a un nuevo entorno y a conceptos que no siempre son conocidos desde el principio. Entender cómo funciona LagunAro, qué coberturas tiene y cómo relacionarse con el sistema es parte importante de ese proceso, y mejor hacerlo juntas.

Primera toma de contacto

Con este objetivo, LagunAro desarrolla sesiones dirigidas tanto a nuevas personas socias como a personas de las cooperativas que comienzan a trabajar en ámbitos vinculados a la gestión social y/o sanitaria y que tienen relación directa con LagunAro. Se trata de espacios pensados para facilitar ese primer acercamiento y ayudar a conocer el modelo desde el inicio.

En el caso de las nuevas personas socias, las sesiones permiten tener una primera visión del sistema: cómo surge, cómo funciona y qué papel desempeña dentro del modelo cooperativo. Más allá de los contenidos, estas charlas buscan ofrecer una base que ayude a entender mejor qué es LagunAro y qué prestaciones ofrece.

Por otro lado, las cooperativas también viven procesos de incorporación y relevo. Por ese motivo, para las personas nuevas que colaboran directamente con LagunAro, se impulsa *Aula LagunAro - Herrera Plana*, un espacio orientado a facilitar el día a día de las personas que asumen estas funciones.

En estas sesiones, además de conocer el funcionamiento del sistema, se abordan cuestiones muy prácticas: cómo se organizan los diferentes departamentos de LagunAro, a quién dirigirse en cada caso, qué canales de comunicación están disponibles... Y, sobre todo, se genera algo muy importante: poner cara a las personas. Tanto a quienes están en LagunAro como a quienes trabajan en las cooperativas. Conocerse desde el principio ayuda a construir una relación más cercana que después se traslada al día a día.

Espacios de encuentro

En definitiva, tanto para nuevas personas socias como para las cooperativas, el objetivo es similar: disponer de herramientas para entender mejor el sistema, saber cómo moverse en él y, sobre todo, ser un medio para conocer a las personas que hay detrás.

Durante este año, además, se dará continuidad a estas iniciativas con nuevas sesiones dirigidas a cooperativas, previstas para este mes de junio, reforzando así estos espacios de encuentro.

Porque, en muchos casos, empezar con claridad y con referentes conocidos facilita el camino. Y acompañar desde ese primer momento ayuda a construir una relación más fluida y cercana en el día a día. —

Asamblea General de la entidad celebrada el 23 marzo en Donostia.



En el caso de las nuevas personas socias, las sesiones permiten tener una primera visión del sistema: cómo surge, cómo funciona y qué papel desempeña dentro del modelo cooperativo

EKIOLA AIARA COMENZARÁ A GENERAR ELECTRICIDAD ESTE VERANO

La planta fotovoltaica de energía verde kilómetro 0 - Ekiola Aiara - entrará en funcionamiento este verano con una producción garantizada anual de 1.550 MWH/año, tras haber culminado su construcción en una parcela ubicada en las curvas de Saratxo, en Amurrio (Araba), y una vez disponga de los trámites y permisos pertinentes del Ministerio de Industria. Esta nueva Ekiola se unirá a las tres que ya están en funcionamiento en el territorio alavés, en Mendialdea, Lautada y Gorbeialdea.

La planta cuenta con 2.064 paneles de 610 Wp bifaciales y ofrecerá servicio a domicilios, comercios, establecimientos y pymes de la comarca, y también servirá para recargar baterías de vehículos eléctricos con cargadores ultra rápidos de 120 KW en cinco puntos (Laudio, Amurrio, Arespalditza/Respaldiza, Luiaondo y Okondo).

Esta planta de producción de energía solar renovable, verde, kilómetro 0 es fruto de la colaboración público-privada entre el Ente Vasco de la Energía EVE, Diputación Foral de Alava y la ingeniería promotora Krean. —



¿Qué es Ekiola?

Una iniciativa puesta en marcha con impulso del Gobierno Vasco, a través del EVE, la Diputación de Araba, y Krean (MONDRAGON) cuyo objetivo es crear comunidades energéticas para que sea la propia ciudadanía quien genere el 100% de la energía eléctrica que precisan para cubrir sus necesidades.

La planta fotovoltaica dará servicio a los hogares, comercios, establecimientos comerciales y pymes de la zona, así como a cinco puntos de recarga para vehículos eléctricos de la comarca.

Fagor Taldearen gizarte eraldaketa printzipioa

Doktorego tesi baten markoan, azken urte hauetan Fagor Taldeko gizarte eraldaketa printzipioa aztertzen aritu gara Mondragon Unibertsitateko Lanki ikertegian. Azterketa hau, bi norabide nagusietan garatu da. Alde batetik, aztertu da gizarte eraldaketa nola ulertzen den Fagor Taldean eta zein zentzu hartzen duen printzipio honek gaur egun. Bestetik, ikertu da nola egikaritu izan den printzipio hau bere bilakaera historikoan zehar, oinarri moduan hartuz IPDK funtsaren erabileraren bilakaera.

ARITZ KANPANDEGI LANKI IKERTEGIKO IRAKASLE ETA IKERTZAILEA

Ikerketan ondorioztatzen den moduan, Fagor Taldean ulertzen da gizarte eraldaketa kooperatiben propositua dela, elkarrizketatu baten hitzak erabiliz, “gure izateko arrozoi printzipala” dela. Gizarte eraldaketak zentzua ematen dio kooperatibismoari, ulertzen delako, kooperatibak ezin direla konformatu negozioa garatu, aberastasuna sortu eta lan-bazkideen artean banatzearekin. Horrela, irudikatzen da gizarte eraldaketa printzipioa Fagor Taldean garatu den enpresa kooperatibo ereduaren oinarrian dagoela, nabarmenduz “kooperatiba izate hutsa jada eraldatzailea dela”, kooperatibek aberastasuna sortu eta lurraldean desberdintasun soziala gutxitzen dutelako. Era berean, elkarrizketatuek nabarmentzen dute gizarte eraldaketa IPDK funtsean egikaritzen dela neurri handi batean, baina funts horren kudeaketa baina askoz gehiago dela gizarte eraldaketa; hau da, garrantzitsua dela IPDK modu eraldatzailean erabiltzea eskualdean inpaktu sozial esanguratsua lortzeko, baina gizarte eraldaketa printzipioa ez dela agortzen funts honen erabileran.

IPDK funtsa: gizarte eraldaketaren tresna

Printzipio honen garapen historikoari dagokionez, Fagor Taldearen IPDK funtsaren azterketa historikoa aztertu da. Horrela, nabarmendu daiteke, datu orokor gisa, bere sorreratik 2022 urtera arte, Fagor Taldeak gutxira 69 milioi euro bideratu dituela bere IPDK funtsaren bidez; 2022ko balioetara ekarriz, ia 140 milioi euro. Zehazki, ondorengo zortzi kategoria edo esparruetan multzokatu daiteke funts honen erabilera: hezkuntza, euskararen normalizazioa, interkooperazioa eta Mondragoneko

FEPIak, ekimen komunitarioa, barne formakuntza, garapeneko lankidetzak, iraunkortasuna eta osasungintza.

Denboran zehar, Fagor Taldeak sektore bakoitzaren sustapenera bideraturiko portzentaiak aldatuz joan dira. 70eko hamarkadan hezkuntzara IPDK funtsaren %83a bideratu bazen, 2010eko hamarkadan portzentaiak %26a jaitsi egiten da. Oostera, azken hamarkadetan euskarak presentzia handia hartzen du FEPIekin batera, eta goranzko joerarekin agertzen dira iraunkortasuna eta garapeneko lankidetzak. Ekimen komunitarioa bideraturiko partidak 70eko hamarkadatik aurrera da eta oro har, nahiko maila konstantean mantentzen da, %10aren bueltan. Hortaz, ikus daiteke, IPDK funtsak nolabaiteko dibertsifikaziora jo duela, hasierako urteetako hezkuntzaren hegemoniatik, euskara, iraunkortasuna eta garapeneko lankidetzak bezalako sektoreetara zabalduz.

Lerroburu nagusitan, nabarmendu daiteke Fagor Taldeak hainbat hezkuntza egitura babestu dituela bere IPDK funtsaren bidez; Eskola Politeknikoa eta Mondragon Unibertsitatea, Gizabidea Fundazioa eta ikastolak izan direlarik hezkuntzara bideraturiko fondoen hartzaile nagusiak. Eskola Politeknikoaren lehen hamarkadetan, hiru helburu nagusitara bideratu izan zen Fagor Taldearen IPDK funtsa: ohiko gastuen sostengura, inbertsio eta instalazio berrien finantzaziora eta hezkuntza kanonaren bidez, Eskolako irakasleen lan baldintzak inguruko kooperatibetako bazkideen lan-baldintzekin parekatzera.

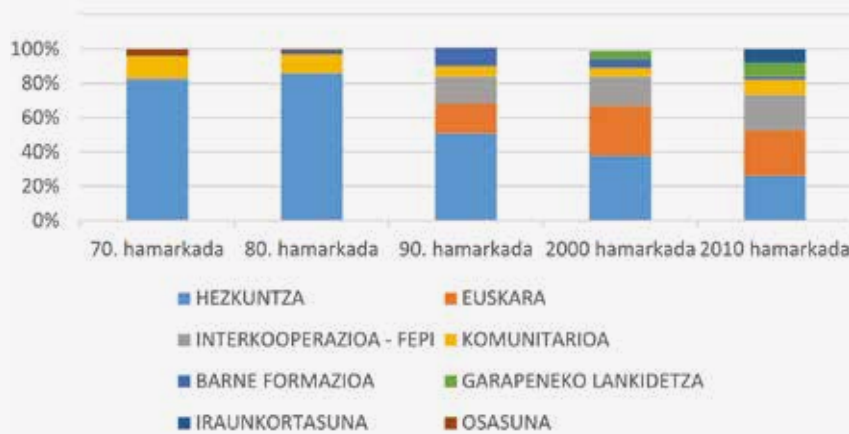
Lerroburu nagusitan, nabarmendu daiteke Fagor Taldeak hainbat hezkuntza egitura babestu dituela bere IPDK funtsaren bidez

IPDK funtsaren erabilera (1966-2022)

(*) balioak 2022ra ekarrita



IPDK funtsaren garapena sektoreka (portzentaia)



Irudia: Fagor Taldearen IPDK funtsaren erabilerearen garapena (Kanpandegi, 2026)

Hezkuntza kooperatiboa eta lurralde garapena

Era berean, Fagor Taldetik babestuko dira ere Debagoieneko hezkuntza sistema kooperatiboaren garapenean estrategiko izan diren bi egitura: Hezibide eta Gizabidea. Hezibidek rol estrategikoa jokatuko du Debagoieneko hezkuntza sistemaren garapenean. Hezibidek ekarpen oso esanguratsua egingo du, besteren artean: ikastetxeen eraldaketa sozietarioa bultzatuz eta hezkuntza kooperatiba integralak sustatuz; Debagoiena eskualdeko hezkuntza sistema kooperatiboaren koordinazio eta planifikazioa burutuz; eta hezkuntza sistema euskalduntzeko plan integrala garatuz. Irizpide orokor gisa, Hezibideren jardunaren %50a finantzatuko da Fagor Taldearen IPDK funtsaren bidez.

Era berean, Gizabidea izango da Arizmendiarrietak sustatuko duen azken egitura eta Gizabidea Fundazio-ko bazkide sortzaile izango dira Fagor taldeko koopera-

tibak, ekarpen ekonomiko fundazional nagusia bere gain hartuz. Gizabidearen funtzio nagusiak izango dira: hezkuntza zentroen ondare higieztina zaintzea; eta hauen finantzazio beharrak asetzera, finantzazio publikoaren nahikotasun eza aurreikusiz.

Euskararen normalizazioa izango da Fagor Taldearen IPDK funtsaren beste zutabe esanguratsu bat eta 90eko hamarkadatik aurrera bideraturiko dira IPDKak modu sistemati-koan helburu honetara. 2000 eta 2010eko hamarkadetan IPDK funtsaren ia %30a helburu honetara bideratuko da, eta horrela, azken hamarkada honetan berdindu egingo dira hezkuntzara eta euskarara bideratuko diren IPDK funtsaren portzentaia. Oro har, ikus daiteke emaitza oso esanguratsuak eman dituen estrategia izan dela, gaur egun neurri handi batean Fagor Taldeko kooperatibetan normalizatua dagoelako euskara izatea lan

hizkuntza nagusia.

Azken bi hamarkadei dagokionez, bi sektore *berri* nabarmendu daitezke. Garapeneko lankidetzan, nagusiki Mundukideren bidez, egingo da ekarpena. Esanguratsua da erabaki hau hartzen denean erabiltzen den argudioa, kooperatibak eta kooperatibistak apelatuz txirotutako herrialdeetan ematen ari diren zapalkuntzen aurrean. Era berean, iraunkortasunean eragiteko bokazioa argia da azken urte hauetan. Nagusiki, Debagoiena 2030 lankidetzaren sarearen bidez eragin izan da eskualdeko garapen iraunkorren norabidean.

Horrela, IPDK funtsaren azterketa genealogikoa osatu ostean, ikus daiteke Debagoieneko hezkuntza eragilean eta Fagor Taldeko kooperatiben artean lankidetzaren harreman estua garatu izan dela Fagor Taldearen sorreratik gaur eguneraino; euskararen normalizazioan erreferentziala izan den estrategia garatu dela Fagor Taldeko kooperatibetan; eta azken urte hauetan, iraunkortasunaren bidea jorratzeko konpromisoa irmoa dela. ■



HARROBIA: la apuesta de MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea para la gestión temprana de talento tecnológico cooperativo

Sesión de difusión del programa HARROBIA a estudiantes de La Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea participantes en la experiencia piloto.

Integrada en el proyecto estratégico ATEAK, la facultad de ingeniería da un paso más en su programa dual y ofrece un espacio VIP para las ofertas de formación dual de alta cualificación en las cooperativas de MONDRAGON.

NEKANEERRASTI COORDINADORA DE INGENIERÍA DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Mondragon Unibertsitatea, y de manera muy específica su Escuela Politécnica Superior (Goi Eskola Politeknikoa), continúa a la vanguardia de la formación en ingeniería mediante una fórmula que combina la excelencia académica con la integración empresarial temprana como método de formación. En este ecosistema, la facultad pilota la implantación del programa HARROBIA, una iniciativa piloto que se engloba dentro del proyecto estratégico ATEAK —impulsado por MONDRAGON—. Mientras que ATEAK funciona como el marco global de atracción y fidelización de talento joven a las cooperativas, HARROBIA se convierte en la herramienta operativa para la integración de estudiantes universitarios en las cooperativas de MONDRAGON. Su propósito es claro: estructurar el acercamiento y la vía de acceso de los y las ingenieras en formación a las cooperativas, poniendo en valor la experiencia del alumnado.

Ingenieras e ingenieros profesionales cooperativos para responder a las necesidades de talento en MONDRAGON

A través de HARROBIA, la Escuela Politécnica Superior coordina y gestiona las necesidades de talento tecnológico especializado de las cooperativas de MONDRAGON que conforman su red de colaboración. Estas necesidades se revisan, preparan y se ofrecen en un espacio de tiempo que podemos denominar *espacio VIP*, en el que los y las estudiantes de los últimos cursos de grado y máster tienen la oportunidad de conocer las capacidades científico-tecnológicas de las cooperativas de MONDRAGON al tiempo que pueden elegir en cuál de ellas quieren aportar su conocimiento y habilidades.

Durante este espacio de tiempo, las propuestas de proyecto recogidas se ofrecen en exclusiva a los y las estudiantes de la Escuela politécnica, ofreciéndoles la



oportunidad de poder elegir la propuesta formativa en la que quieren integrarse, y a la cooperativa de poder validar las candidaturas que se le presentan. En definitiva, talento y oportunidades se conectan para encontrar el mejor encaje posible.

Cabe mencionar que no se trata de estancias o prácticas formativas convencionales basadas en la observación; bajo este programa, cada estudiante asume la responsabilidad de resolver un desafío técnico real asignado por la cooperativa, contando con la tutorización compartida entre una figura docente experta de la universidad y una persona mentora de la cooperativa de MONDRAGON.

No podemos olvidar que HARROBIA es una puerta de entrada al ecosistema cooperativo de MONDRAGON. Más allá de desarrollar una experiencia formativa en una cooperativa concreta, el programa ofrece al alumnado la oportunidad de conocer de cerca la cultura cooperativa, la manera de trabajar, las dinámicas de intercooperación y las capacidades tecnológicas e industriales del ecosistema MONDRAGON. En este sentido, HARROBIA representa un proyecto de intercooperación orientado a acercar el talento joven al futuro de MONDRAGON.

En esta primera experiencia piloto, que se ha llevado a cabo durante el mes de mayo, se ha acotado el alcance

Formación dual: eje del modelo pedagógico

El verdadero motor que dota de fuerza a HARROBIA es el maduro sistema de formación dual de la Escuela Politécnica Superior, un ámbito en el que es pionera y líder a nivel estatal tal y como lo constatan el informe “Radiografía de la formación dual universitaria en España 2025” de la Fundación Berstelmann. Actualmente, en torno al 30% del alumnado de grado y 70% de máster, y el 100% durante el desarrollo del TFG o TFM, compagina sus estudios de ingeniería con su participación en el programa dual en cooperativas y empresas aliadas.

Este enfoque permite una simbiosis perfecta: las empresas encuentran una respuesta temprana a su necesidad de perfiles técnicos especializados y valores alineados con la innovación y el compromiso social. El alumnado da sentido a lo que el profesorado expone y se trabaja en el aula, pero no sólo eso, sino que además le permite cofinanciar sus estudios, adquiere una madurez profesional acelerada y asimila la cultura del esfuerzo y el trabajo en equipo. HARROBIA actúa aquí como el catalizador que ordena, supervisa y eleva la calidad de estas experiencias, asegurando que el proceso de aprendizaje mantenga siempre el máximo rigor académico.

del proyecto de forma que se ha contado con 24 cooperativas y estudiantes de cuatro de las 10 titulaciones de grado en ingeniería ofertados por la Escuela Politécnica, que han podido optar a más de 60 propuestas de proyectos ofertadas por las cooperativas de MONDRAGON. —

HARROBIA ofrece al alumnado la oportunidad de conocer de cerca la cultura cooperativa, la manera de trabajar, las dinámicas de intercooperación y las capacidades tecnológicas e industriales del ecosistema MONDRAGON.

* ATEAK proiektuaren (Talentu gaztea ekonomia sozial aurreratuko ekosistema kooperatibo batera erakartzea) baitan jasotzen diren jarduera hauek (espediente-zenbakia: 243.a12042.i.m.), MONDRAGON S.Coop-en, MLAGOOP S.Coop-en eta Mondragon Unibertsitateko hiru fakultateen (MGEP, HUHEZI, MUE-MIK) parte-hartzea daukate eta 2025eko urtarilaren eta 2027ko abenduaren artean garatuko dira. Halaber, Europako Gizarte Funts Plusak kofinantziatu ditu, Espainiako Gizarte Ekonomiako Enpresen Konfederazioaren (CEPESEN) bidez, EFESO programako tarteko organismo gisa.



Gaurkoan gu, bihar zuek

Elkartasuna lurreratzen denean, ukitu daitekeenean, batzuek besteen babesaren sentitzen dutenean, kooperatiba batzuen beharrak eraginda besteen erantzun zintzoa ematen denean, orduan ikusten da MONDRAGONeko kooperatibismo ereduaren solidaritatearen indarra. Halaxe gertatu zaio Etxebarriako Eika kooperatibari. Azken boladak astinduak jota erabakiak hartu behar izan dituzte; estruktura murriztu, pertsonei irtenbideak bilatu, gertuko zein urrunagoko kooperatibetan birkokatu eta askok Lea Artibaiko kooperatibetan aurkitu dute *etxe berria*.

GORKA ETXABE



Gaur egun Eikako 20 pertsona Kiden daude, Cikautxon 14, Orbean 13, Dikar-en 8, Maierren 5, Ondoan bat eta Coprecin beste bat. Guztira, maiatzeko datuak eskuartean, 62 pertsona birkokatu dituzte jada. Ba al dago elkartasun ariketa handiagorik? Interkooperazio eredu sendoagorik? Horren inguruan aritzeko Agustin Bengoetxea (Kideko presidentea) eta Iñigo Arrieta (Eikako presidentea) elkartu ditugu, Kidek Berriatuan duen lantegian.

2025eko ekainean konturatu ziren Eikan zerbait ez zihola ondo. Aurretik ere, 2023an egutegi mugikorra ezarri zuten baina seinaleak orduan baino kezkarriagoak ziren. Koiunturala baino estrukturala zirudien eta erabakiak hartu beharrean aurkitu ziren. “Kolektiboari egoera azaldu genion, neurriak hartu beharra geneukan eta birkokapenak planteatu genituen. Gure salmentan maila eta fabrikazio gaitasuna oso ezberdinak ziren. Jaitsi behar genuen fabrikazio maila eta pertsonei irtenbide bat zor genien”, adierazi du Iñigo Arrietak, Eikako presidentea. Hasi ziren aztertzen, aukera ezberdinak ikusten eta gertuko, bereziki Lea Artibai eskualdeko, kooperatiben sekulako erantzuna jaso zuten.

MONDRAGONeko sarea, eskualdeko kooperatiben foroa, kooperatiba ezberdinetako giza baliabideetako pertsonen topagunea...

bide guztiak aktibatu zituzten. Kooperatiba desberdinen ordezkariekin batzen hasi ziren eta haien guztien erantzunak oiloipurdia eragiten die oraindik orain. “Galdezka hasi ginen, pertsona beharrak badituzue? eta batzuek erantzun azkarra eta positiboa eman zituzten. Gure kolektiboari galdetu genion eta erantzun egokia jaso genuen. Hala, lehenengo boluntarioen zerrenda osatu genuen eta horiek birkokatu genituen aurrenekoz. Eikarentzat lehenengo aldia izan da, ziklo txar asko izan ditugu baina inoiz ez dugu jendea birkokatu behar izan. Tokatzen zaizunean ez dago besterik”.

Fabrikazioko jendearekin eman zen aurreneko pausoa. “Kooperatiba hartzaileei profilak definitzeko eskatu genien eta guk etxe barruan publikatu genituen beharrak, boluntarioak eskatuz. Jendea apuntatzen joan zen heinean, kooperatiba jasotzaileek elkarrizketak egiten hasi ziren eta jarraian etorri ziren birkokatzeak”, adierazi digu Arrietak. 2025eko abuztutik aurrera Eikako pertsonak lanean hasi ziren euren lanpostu berrietan.

Iñigo Arrietaren esanetan, euren kooperatibako

“Elkartasun eta interkooperazio erreminta oso potenteak ditugu eta gure behar guztiak betetzen ari dira”

kolektiboaren erantzuna ere oso ona izan da. “Konpromiso itzela erakutsi dute. Gogorra da norbere kooperatiba uztea, gutxienez urtebete kanpoan egingo dutela jakinda. Gainera, ziurgabetasun testuinguru horretan, urtebete pasatu ondoren birkokapenekin jarraitu behar badugu, nola afektatuko zaio kolektiboari?”. Une honetan bigarren fasean sartuta daude buru-belarri. “Kontziente gara egestura ere egokitu behar dela salmenten mailara. Beharrezko egitura aztertzen ari gara eta horrek ziur zeharkako eskulan soberakina ekarriko du”.

Komunikazio prozesuan murgilduta daude. “Dudarik gabe, orain dator gogorrena”. LagunAro EPSVrekin etnik gabeko haria ireki dute, eta bertan aurkitu dute beste aliatu bat. “Esperientziagatik esaten digute jendea birkokatzen dela, badagoela lana eta irtenbideak badirela. Balioan jarri nahi duguna da lana. Langabeziaren aurrean kooperatibak, eta MONDRAGONek lana eskainiko digu. Hori da balioan jarri behar dena. Elkartasun eta interkooperazio erreminta oso potenteak ditugu eta gure behar guztiak betetzen ari dira”.

Kide hartzaileen artean

Etxebarriatik gertu dago Berriatua. Eika eta Kide, biak ala biak, hamabost kilometrora daude bata bestetik. Gertu geografikoki eta gertuago izaerari erreparatuz gero. “Zorionez Kidek beharrak izan ditu eta guk oso gertu sentitu ditugu. Badakigu aurpegiaren beste aldean gaudela orain, elkartasunaren txanponaren beste aurpegian gaudela”, dio Agustin Bengoetxeak.

Kidek ere igaro izan ditu krisi garaiak 50 urteko historian. “Gure lan-kideak birkokatuta joan behar izan dira beste sasoi batean, ez hain kopuru handian, orduan ere gutxiago ginelako, baina bizi izan dugu antzeko egoera”. Orduan ere, soluzioa Lea Artibai eskualdean aurkitu zuen Kidek, “ekosistema oso berezia osatzen dugu Lea Artibai eskualdean eta foro ezberdinak ditugu non bikain moldatzen garen”.

Agustin Bengoetxeak argi dauka, “Ahal genuen neurrian lagunduko genuela, jendea gurean birkokatuko genuela. Momentu ona bizi dugu zorionez, lanez ondo gaitzeta, eta horrek lagun-



Iñigo Arrieta (Eikako presidentea) eta Agustin Bengoetxea (Kideko presidentea).

tzen du, nola ez, erabakiak hartzen. Elkartasun adierazpen hau MONDRAGONen esperientzia kooperatiboaren ikurra da, interkooperazio ariketa itzela. Honek desberdintzen gaitu eta harro sentitu gaitzake. Erreminta honek aukerak eskaintzen dizkigu kooperatiba gurtioi eta arnagune itzela da. Babes handia da. Azken finean, tokatzen zaiguna egin dugu”. Kooperatiba moduan harro sentitzen direla adierazi digu Agustin Bengoetxeak, eta oso hitz onak ditu Eikatik iritsi-berri diren pertsonen inguruan. “Orokorrean etorri direnak oso ondo integratu dira eta oso gustura dabilza eta horrek harrotasuna eragiten digu. Perfil askotarikoak ditugu, baina 20 horietatik gehienak dira eskualdekoak. Markina, Mutriku, Ondarru... hurbiltasun horretan gu aukeratzeak balioan jartzen du gure proiektua”, gaineratu du Bengoetxeak.

Plan estrategikoa Eikan

Eta etorkizunean zer? Galdetuko du irakurleak. Kidek, ahal duen neurrian, elkartasuna adierazten jarraituko du. Eta Eikak plan estrategikoko berriari ekingo dio. “Liderrak gara eta liderrak izaten jarraitu nahi dugu, Ameriketako merkatuan bereziki. Bi bezero nagusiak han ditugu eta posizionamendua indartuko dugu. Europa asko aldatu da, txinatar ekoizle asko sartu da eta tamalez desplazatu gaituzte. Diber-tsifikatu behar dugu produktua eta zerbitzua. Beste eskaintza mota bat egin behar dugu, bitrozeramika eta sukalde osoa eskaini behar dugularik”. Dibisio mailan badira aukerak eta ari dira batzuekin eta besteekin aurrera-pausoak ematen. Fagor Elektronikarekin, Coprecirekin eta Orklirekin aukera ezberdinak aztertzen ari dira. “Lanpostuak mantentzeko produktu ezberdinak fabrikatu behar ditugu, aktibitate berriak sustatu eta MONDRAGONen eskutik ideia ezberdinak jasotzen ari gara, epe ertain luzera begira”, adierazi du Arrietak. Hala izan dadila. —



AMAITU DA JASANGARRITASUN BIGUNAREN AROA

2026ko otsailaren 28an, jende gehiena ohartu gabe, jasangarritasun bigunaren aroa amaitu zen.

IBON ANTERO MONDRAGONEKO IRAUNKORTASUNAREN ETA GIZARTE ERALDAKETAREN ARDURADUNA

Golkoko Hirugarren Gerrak ez du iraunkortasunaren agenda eten; aitzitik, berretsi du jasangarritasun bigunetik jasangarritasun gogorreko aro batera goazela.

Bertsio bigun hori —borondatezkoa, adostua, mailakatu, arau multilateraletan eta enpresen borondate onean oinarritua— neurri handi batean amaitu da. Datorrena zailagoa izango da zentzu guztietan: muga, politika eta tresna gogorragoak ekarriko ditu, ikuspegi ekonomiko eta finantzarioari estukiago lotuak. Oreak berrien atarian gaude.

Energia: asmo izatetik segurtasun-premiara

Energia, asmo klimatiko hutsa izatetik segurtasun nazionaleko kontu izatera igaro da. Urte luzez, iraunkortasun- eta aurrezki-irizpideek bultzatu dute trantsizio

energetikoa. Hala ere, Ormuzko itsasartearen itxierak eta Asiako ongarrrien krisiak agerian utzi dute inportatutako hidrokarburoen eta amoniakoaren menpeko ekonomien zaurgarritasuna.

Trantsizioa ez da jada ingurumen-agendatzat soilik hartzen: berriztagarriak, biltegiatzea, elektrifikazioa, sareen erresilientzia eta ongarrri alternatiboak azpiegitura estrategikotzat hartzen hasi dira. Datozen urteetan, defentsa-ministerioek gero eta zeregin handiagoa izango dute energia-segurtasunaren eta mineral kritiko-en finantzaketan.

Gainera, *energia-subiranotasun* kontzeptuak *energia-trantsizioa* ordezkatzeko du pixkanaka. Etxebizitzetako eguzki-plakak edo bero-ponpak bezalako teknologiak arrisku geopolitikoetatik babesteko sustatuko dira, eta nekazaritzaren burujabetza, berriz, lehenatasunezkoa izango da. Jasangarritasuna ahuldu beharrean, krisi hauek trantsizio energetikoari lehen ez

zuen pisu politiko eta estrategikoa ematen ari zaizkio.

Paradoxikoki, aurreko jasangarritasun biguneko kontsentsuan gutxien integratu den herrialdea Txina izan bada ere, orain ezinbesteko bihurtu da jasangarritasun-helburuak lortzeko. Trantsizio energetikoaren oinarri industrialean nagusi da, eta Txina buru duen iraunkortasunaren substratu industrial horixe da, hain justu, orain hedatzen ari dena.

Mineral kritikoak: merkataritza-ordena irekiaren amaiera

Jasangarritasun bigunaren garaian pentsatzen zen trantsiziorako material kritikoak merkatu liberalizatueta zehar mugituko zirela. Iraunkortasun gogorrek, aldiz, merkatu irekiaren parte izateari utzi eta aktibo estrategiko bihurtu ditu mineral horiek. Trantsizio energetikoa ez dago jada liberalizatutako kate globalen mende bakarrik, litioaren, kobreak, nikelaren, kobaltoaren eta lur arraroen lehia geopolitikoaren mende baizik.

Txinak menderatzen du material hauen prozesamendua; Indonesiak eta antzeko herrialdeek, berriz, nikelaren moduko baliabide gakoaren gaineko estatu-kontrola indartu dute. Orain, ezegonkortasun geopolitikoak larritutako testuinguruan, Mendebaldeak hornitzaile *aliatuak* bermatu nahi ditu.

2030eko hamarkadari begira, erre-serba estrategikoen, nahitaezko trazabilitateak, muga-zergek eta esportazio-kontrolak merkatuko dute mineral kritikoaren merkataritza. Era berean, meatzaritza ELGA/OCDE erakundeko herrialdeetara itzultzen hasi da, eta horrek *bidezko trantsizioaren* kontzeptua proban jarriko duten gizarte- eta ingurumen-tentsioak sortuko ditu.

Akordio globalak eta arriskuaren kudeaketa

COP gailurren gisako akordio globalek eragina galduko dute mekanismo estrategikoagoen mesedetan; biltzar gisa jarraituko duten arren, erabakigune gisa garrantzia galduz. Aldiz, garapen-bankuetako finantza klimatikoak edo karbonoaren mugak doitzeko mekanismoak (CBAM) ugarituz joango dira. Eu-

Trantsizioa ez da jada ingurumen-egendatzat soilik hartzen: berriztagarriak, biltegitratzea, elektrifikazioa, sareen erresilientzia eta ongari alternatiboak azpiegitura strategikotzat hartzen hasi dira. Datozen urteetan, defentsa-ministerioek gero eta zeregin handiagoa izango dute energia-segurtasunaren eta mineral kritikoaren finantzaketan

ropar Batasuna aitzindaria izan da bide horretan, eta britainiarrak, japoniarrak, kanadarrak eta baita Txina ere pauso berdinak ematen ari dira.

Borondatezko konpromiso klimatikoetan oinarritutako eredu indarra galtzen ari da presio geopolitiko eta ekonomikoaren ondorioz. Oinarri sendorik gabe, borondatezko ekintzak ezin du luzaroan iraun. Derri-gorrezko erregulazioek, auziek eta lege-eskakizun zorrotzagoek borondatezko ESG (Ingurumena, Gizartea eta Gobernantza) konpromisoen zati handi bat ordezkatu dute.

Auzibideak lehen mailako presio-mekanismo bilakatuko direla ikusiko dugu (estatuaren, udalen zein enpresen aurkako auzi klimatikoaren bidez), aro biguneko presio soziala neurri gogorragoekin ordezkaturik.

Zer eskatzen digu honek guztiak orain?

Belaunaldi berriek, krisi klimatikoaren gain, inflazioari, etxebizitzaren arazoari, zorrari eta gastu militar handiagoari egin behar diete aurre. Datozen urteetan, iraunkortasunak segurtasunarekin eta burujabetzarekin lotura estuagoa izango du, helburu globalekin baino. Hau da, 90eko hamarkadako sentsibilitateak abiatzen den marko planetario batetik baino, hurbilago egongo da 40ko hamarkadako ikuspegi geopolitiko eta nazionalagoko gerraosteko agendatik.

Zaila izango da larrialdi klimatikoaren inguruko adostasun globalik lortzea (edo, behintzat, estrategia horretan oinarritzea). Segurtasuna eta subiranotasuna jasangarritasunaren alboan egon beharrean, haren erdigunean kokatuko dira. Trantsizio energetikoa ez da logika klimatiko hutsean oinarrituko, eta 2050erako ezarritako epe luze-ko helburuek zerikusi gutxi izango dute epe hurbileko erabakiekin.

Aro berri honetan, kontua ez da erantzukizuna edo erresilientzia alde batera uztea, sortzen ari diren errealitate berrietara egokitzea baizik. Jasangarritasuna auzi periferiko eta borondatezko gisa ulertzeari utzi, eta oinarri estrategiko gisa hartu behar dugu. Lurra, da-goeneko, mugitu da. —

OSKITX LAGUNILLA, ANDER ETXABE ETA EKAITZ IBARRETA LEINNERRAK ETA AITU EGITASMOAREN SORTZAILEAK.

“Employer Branding-aren arloan, estratega moduan gazte gutxi dago eta gure proposamena horregatik ere bada berritzailea”

OSKITX LAGUNILLA AGIRRE, ANDER ETXABE URIBARREN ETA EKAITZ IBARRETA GUZMAN 21 ETA 23 URTEKO GAZTEAK DIRA, ATXABALTARRA, ARRASATEARRA ETA GASTEIZTARRA, HURRENEZ HURREN. LEINN (LIDERGOTZA EKINTZAILTZA ETA BERRIKUNTZA) GRADUKO HIRUGARREN MAILAKO IKASLEAK DIRA ETA AITU PROIEKTUAREN SORTZAILEAK. OSO SUGERENTEA DEN GAI BATEN INGURUKO ENPRESA PROIEKTUA JARRI DUTE ABIAN. NOLA ERAKARRI Z GENERAZIOKO GAZTEAK NORBERE ENPRESARA? LABORAL KUTXARENTZAT EGIN DUTE AURRENEKO LANA, ETA ZIUR DAUDE EMAITZAREKIN: “ALIATU ESTRATEGIKOAK GARA ENPRESA KOOPERATIBOAK Z GENERAZIOARENGANA IRIS DAITEZEN ETA KONEKTATU DEZATEN”.

GORKA ETXABE

Ander Etxabe eta Oskitx Lagunilla.



1 97 eta 2010 urteen artean jaiotakoek osatzen dute *Z generazioa*. Bizitzari aurre egiteko jarrera, ikuspegia, interesak, estiloa eta hizkuntza propioak dituzte. Pertsonen gestioan diharduen 40tik gorako batentzat, askotan, ulergaitzak izan daitezkeen kodigoekin funtzionatzen dute.

Aurre-diagnostiko hori eginda, eta ikusirik enpresa kooperatiboek talentua erakartzeko dituzten zailtasunak, hiru gazteak euren LEINN-eko proiektua bide horretatik jorratzea erabaki zuten. *AITU* (entzun) izena jarri zioten proiektuari eta Laboral Kutxara gerturatu ziren aurrenekoz. “Gure asmoa da gazteen motibazioek eta kooperatiben beharrek match egitea” eta horretarako uste dugu ezinbestekoa dela gazteak entzutea.

“*Z generazioko* gazteentzat Laboral Kutxa lan egiteko leku oso erakargarria izan daiteke eta *AITU*ren bitartez ikerketa zehatza egin dugu: Euskal Herrian Enpresagintzako eta Ekonomiko 104 ikaslerekin elkarrizketak egin ditugu, beste bost irakas-

“Metodologia aldetik, LEINNen (lidergotza, ekintzailetasuna eta innobazioa) ikasitakoa aplikatzen ari gara. Jasotako emaitzekin, ezagutzarekin, ideiatu egiten dugu eta berriro ere LabZ deritzogun espazioan testeatzin dugu gazteekin. Entzun eta testeatu. Prototipatu behin eta berriro”

leren ikuspegia jaso dugu eta Laboraleko lau profesional ere artatu ditugu. Guztira 113 pertsonaren iritziak jaso ditugu eta focus group emankorrek egin ditugu”.

Employer Branding arloan diharduten aholkulariekin ere izan dira Madrilen burutu berri den *Employer Branding Summit* jardunaldian. “Mundu horretan estrategia moduan gazte gutxi dago. Etorkizuneko enpresa izan nahi baduzu, jakin behar duzu nola ari den aldatzen oraingo gazteria eta horrela jakingo duzu nola aldatu behar diren enpresak gazteentzat erakargarri bilakatzeko”.

Argi dute match egitea dela gakoa. “Gazteekin konektatzea ezinbestekoa da. Tik tok bidez egin dezakete kanpaina bat, edo Instagramen... baina garrantzitsua da gazteekin konektatzea”.

Oskitx, Ander eta Ekaitzek argi dute etorkizunearen euren enpresa proiektua, *AITU*, erakargarria izan daitekeela *MONDRAGON*eko edozein kooperatibarentzat. “Paradigma berri baten aurrean gaude. Enpresek gazteak behar dituzte, eta horretarako gazteak ezagutu eta ulertu behar dituzte. Entzun zer dioten”.

AITUk zer eskaintzen dio enpresa kooperatiboari?

“Laboral Kutxan esan digute aire freskoa ekarri dugula” eta beste edozein kooperatibatan ere inplementatu daiteke. Lehenengo fasearen ondoren, entzute fasearen ondoren sorkuntza eta ideazio fasea jarri dute martxan. “Metodologia aldetik, LEINNen (lidergotza, ekintzailetasuna eta innobazioa) ikasitakoa aplikatzen ari gara. Jasotako emaitzekin, ezagutzarekin, ideiatu egiten dugu eta berriro ere LabZ deritzogun espazioan testeatzin dugu gazteekin. Entzun eta testeatu. Prototipatu behin eta berriro”.

Beraien burua ez dute kontsultore klasiko lez, “ez gara kontsultore klasikoak. Builders-ak gara, eraikitzaile eta sortzaileak gara, exekutatzeko samurrak diren, inplementatzeko samurrak diren akzioak proposatzen dizkiegu enpresei. Diagnostikoa garatu ondoren, *Z generazio*arengatik onartutakoa akziora eraman dezakegu”.

Zeintzuk dira gazteen espektatiba nagusienak lan-mundura jauzia egiten dutenean?

*AITU*k egindako ikerketaren arabera, *Z generazio*arentzat soldata garrantzitsua bada ere, balio dezake erakartzeko baina ez fidelizatzeko. “Estabilitatea ere garrantzitsua da. Gaur egungo gazteak loturak apurtzeko arazorik ez du, baina aldi berean, eskertzen du egonkortasuna. Era berean, malgutasunaren kontzeptua aztertzerakoan, ordutegia da faktore nagusia, ez horrenbeste telelanaren eskaintza. Goizean lan egin eta arratsaldean libre? Askok bilatzen dute hori. Eta bukatzeko, asko baloratzen dituzte garapen profesionala ematen diren enpresak”.

Azken gomendio bat eskatuta, hiru ekintzaileek argi dute. “Enpresek, gaur egun, benetako arazoak dituzte gazteak erakartzeko. Marka enplegatzaile potenteagoa nahi izanez gero, talentua erakarri behar dute, *Z generazio*an zentratu behar zara, lan-mundua aldatuko duten gazteak baitira horiek. Marka enplegatzaile duina izateko koherentea izan behar da, kanpora begira erakusten duzuna eta barruan lantzen dena parekoak izan behar dira”. Ozenago esan daiteke, baina ez argiago. Zorte on. —

“Enpresek, gaur egun, benetako arazoak dituzte gazteak erakartzeko. Marka enplegatzaile potenteagoa nahi izanez gero, talentua erakarri behar dute, *Z generazio*an zentratu behar dira, lan-mundua aldatuko duten gazteak baitira horiek. Marka enplegatzaile duina izateko koherentea izan behar da, kanpora begira erakusten duzuna eta barruan lantzen dena parekoak izan behar dira”



Bertsolaritza tradizioetik abiatzen den arren, etengabe mugimenduan dagoen jarduna dela erakutsi digu Nerea Ibarzabalek. *Itzali eta piztu* bezalako saioekin musika elektronikoa, plaza giroa eta inprobisazioa uztartzen ari dira, bertsoa beste espazio eta publiko batzuetara eramanez. MALEN ILLARRAMENDI

Nerea Ibarzabal BERTSOLARIA

“Urte hauetan gehien markatu nauena bidea bera izan da: bide luze, eder eta jendetsua”

Oholtzetatik harago ere begirutzen dio bertsolaritzari Nereak. Boiseko euskal diasporari buruzko Boise! liburua, udako plaza giroaz eta kooperatibismoaren balioez hausnartu du elkarrizketan, elkarlana eta sarea kultur sorkuntzaren oinarri direla azpimarratuz.

Lehenik eta behin, zure burua pixka bat aurkezteko: nondik dator Nerea Ibarzabal, noiz eta nola hasi zinen bertsolaritzaren munduan, eta zer izan da bidean gehien markatu zaituena?

Zumarragan jaio nintzen, Markina-Xemeinen hazi, eta gaur egun Hernanin bizi naiz. Ikasketaz kazetaria naiz, baina azken urte luzeetan bertsolaritzaren munduan murgilduta nago erabat.

Gaztetxoan nintzela hasi nintzen bertsotan, 11 urte ingururekin. Juanjo Respaldiza Markinako ikastolara etortzen zen, eta gelako lagun batzuk animatu ginen bertso-eskolara joatera; tartean, Josune Aramendi, gaur egun ere bertsotan dabilena. Konturatu gabe,

hasieran aisialdiko jarduera bat zena gaur egun arte iraun duen bizimodu bihurtu da.

Urte hauetan gehien markatu nauena bidea bera izan da: bide luze, eder eta jendetsua izan delako. Ezagututako jendea eta bertsolaritzak emandako bizimodia dira oraindik ere hemen lotuta mantentzen nautenak.

Azken hilabeteotan *Itzali eta piztu* saioekin zabilzate. Zer du berezi formatu horrek, eta zer aukera ematen dizue bertsolaritzari beste modu batean heltzeko? Lanku Bertso Zerbitzuen ekoizpena da *Itzali eta piztu*, eta hiru musikaririk eta bertsolaririk sortutako proposamena: Aner Peritzek, Libe Goenagak eta Manex Pagolak. Haiek arduratzen dira saioak musikatzear, eta hainbat bertsolari gonbidatzen dituzte emanaldietara; pixkanaka, gero eta talde zabalagoa osatu dute.

Oinarrian, bertso-saio musikatuak dira, musika elektronikoa oinarrituak. Autotunea erabiltzen dugu gure ahotsaren erregistroarekin jolasteko, eta hortik abiatzen da esperimentazioa. Doinuei dagokienez, euskal doinutegi tradizionalako piezak erabiltzen ditugu,

baina erregistro elektronikoa kantatuta; horrez gain, doinu berriak eta nazioarteko erreferentziak ere sartzen ditugu: reggaetonetik hartutako erritmoak, *cumbia* estilokoak eta bestelakoak. Bad Bunny edo Bad Gyal bezalako artisten doinuean bertsoan aritzen gara, esperimentatzen.

Esperimentu oso polita izaten ari da, eta jendeak harriduraz hartzen du. Dagoeneko leku askotan kantatu dugu, eta nire sententzia da parranda-giroko espazioetan (kafe antzokietan, hondartzako txiringitoetan eta antzokoetan) oso ondo funtzionatzen duela. Musika elektronikoa gorputzaren mugimendua ere aktibatzen du, eta gorputzaldi desberdinak proposatzen ditu; horregatik, jendea giro horretara irekita egotea garrantzitsua da.

Uda sasoi bizia izaten da bertsolarientzat: plaza, jaialdi eta herriz herriko saio ugari. Zer moduz dator aurtengo uda? Baduzu ilusio berezia egiten dizun hitzordu edo proiekturik?

Uda sasoi oso bizia izaten da guretzat; agenda hankaz gora jartzen digun garaia, alegia. Urtean zehar saio gehienak asteburuetan pilatzen dira, baina uda iristen denean herrietako festek markatzen dute erritmoa. Berdin du astelehena edo asteartea izan: patronalak direnean, festa nonahi dago.

Gurpil ero baina eder bat izaten da: bokadillo artean, txosnetako garagardo artean, lo gutxiarekin eta kilometro askorekin. Baina baita jendearekin harreman estuan bizitzeko aukera ere, eta normalean giro onean eta pozik dagoen jendearekin, gainera. Udak badu energia oso positibo bat; zoazen herrira zoazela, jendeak bere festak maitasun bereziz bizi ditu, eta hori nabari egiten da. Garai exigentea da, zalantzarik gabe, baina badu asko gustatzen zaidan puntu berezi bat ere.

Saio guztiek egiten didate ilusioa, baina agian hiriburuetakoa festetako saioak bereziki gustatzen zaizkit. Bilboko Santiago plazako saioa, esaterako, oso kuttuna dut. Bilboko Alde Zaharra bertsoz betetzen da egun horretan, eta bertsozaleez gain beti agertzen dira turistak, gaupaseroak edo kasualitatez handik pasatzen den jendea ere. Bertsoak espazio publikoa hartzen du, euskaraz gainera, eta jendearen arreta erakartzeko gaitasun hori oso polita iruditzen zait.

“Ezagututako jendea eta bertsolaritzak emandako bizimodua dira oraindik ere hemen lotuta mantentzen nautenak”



Bertsolaritza eta kooperatibismoa; oinarri bereko mugimenduak

Amaitzeko, ezagutzen duzu MONDRAGON kooperatiba mugimendua? Zer erreferentzia edo irudi duzu haren inguruan? Ikusten duzu loturarik kooperatibismoaren balioen eta bertsolaritzaren edo kultur sorkuntzaren artean?

Bai, noski ezagutzen dudala MONDRAGON kooperatiba mugimendua. Guk geuk ere izan genuen kooperatibismoarekin harreman zuzena, Txakur Gorria izeneko sormen taldea kooperatiba txiki baten moduan antolatu genuelako.

Esperientzia hartatik asko ikasi genuen ekonomia sozial eraldatzailearen inguruan. Euskal Herriko hainbat eragile eta kooperatiba ezagutzeko aukera izan genuen, eta uste dut gure begirada asko zabaldu zela. Kooperatibismoan hausnarketa interesgarriak egiten dira bizitzaren inguruan, lanaren inguruan edo diruaren inguruan. Nolabait ikasi nuen modu egoki batean antolatuz gero erabaki daitekeela nolako bizitzak nahi ditugun, eta elkarlanean bizitza horiek hobetzeko lanean aritu.

Gainera, lurralde batean eragin nahi zuen sare bat ginelako sententzia nuen: elkar elikatzen eta laguntzen duten eragileek osatutako sarea, hain zuzen.

Bertsolaritzarekin lotura eginez, argi dago antzektasunak badaudela. Bertsolaritzan bezala, kooperatibismoan ere ezinbestekoa da elkar behar dugula ulertzea. Ez dago bertso-saiorik bertsolari bakarrekin: bertsolariak, gai-jartzaileak, antolatzaileak eta entzuleak behar dira. Guztion arteko elkarlanak egiten du posible jarduna.

Gainera, bertsolaritzan ere lurralde osoa kontuan hartzeko joera dago: ez dadin bertsoa toki bakar batean garatu, baizik eta herriz herri eta eskualdez eskualde, bakoitzaren berezitasunak errespetatuta. Hein batean, hori bera da kooperatibismoak ere sustatzen duen filosofia. —

Elkarrizketa hau laburtutako bertsioa da; elkarrizketa osotasunean irakurtzeko eskaneatu QR kodea





BESARKADAK ETA LAGUN ZAHARRAK

Maiatzaren 8an, emozioa eta oroitzapenak izan ziren nagusi Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Eskoriatzako campusean, fakultatearen 50. urteurrena ospatzeko antolatutako egitarauaren barruan.

Belaunaldi ezberdinetako ikasle ohiak hurbildu ziren fakultatera, aspaldiko gelakide eta irakasleekin berriro elkartzeko asmoz. Antolatzaileen eta berataruen hitzetan, eguneko momenturik ederrena hasiera-hasierako promozioetako ikasleak bertan ikusi ahal izatea izan zen.

Topaketaren baitan, parte-hartzaileek fakultateko instalazioak bisitatzeko aukera izan zuten, urteen poderioz emandako aldaketak bertatik bertara ikusiz. Hala ere, egunaren benetako protagonista lagun zaharren arteko berrelkartzea izan zen.

Irribarreak, agurrak eta besarkada estuak izan ziren ekitaldiko irudirik ohikoena, iragana eta oraina modu hunkigarrian lotuz. —



Arrate Jaureguibeitia

Directora de Estrategia en BAIC-Basque Artificial Intelligence Center]



IA: LA REVOLUCIÓN QUE NOS OBLIGA A PENSAR MEJOR

Vivimos una revolución sin precedentes. La Inteligencia Artificial ha irrumpido en nuestras vidas y nuestras organizaciones a una velocidad que ninguna tecnología anterior había alcanzado.

Su utilidad para el negocio es innegable: análisis de datos como soporte a la toma de decisiones, optimizaciones, predicciones, automatizaciones, generación de contenidos. Los casos de uso son numerosos y resistirse a implementar IA en nuestras organizaciones sería perder oportunidades y competitividad.

Y, sin embargo, desde mi posición como directora de estrategia de BAIC, vivo esta revolución con una mirada que es, al mismo tiempo, apasionada y crítica. Apasionada porque veo lo que la IA hace por las organizaciones de Euskadi y el impacto que está empezando a tener en nuestro territorio, y crítica porque sin darnos cuenta podemos estar delegando nuestro pensamiento en la IA, lo que investigadores de la Escuela de Negocios de Wharton de la Universidad de Pensilvania han llamado *renuncia cognitiva*. Según su estudio, aceptamos los resultados de la IA sin escrutinio crítico en más de la mitad de los casos, incluso cuando contiene errores.

Por eso, cuando imagino el futuro, no lo imagino sin IA, sería ingenuo, pero sí lo imagino con la IA en su sitio: como copiloto, nunca como piloto. Lo visualizo como ayuda que potencia nuestro trabajo y no como sustituta de nuestro criterio. La diferencia entre ambas opciones no la marcará la tecnología, sino la madurez con la que decidamos usarla a nivel personal y a nivel organizativo.

tas son las más adecuadas y cómo garantizamos la seguridad.

La formación y capacitación de nuestros equipos es imprescindible para no dejar a nadie atrás y poder incorporar estas herramientas con criterio. Pero más allá de políticas y formación, integrar la IA con criterio exige un cambio cultural y la capacidad de repensar nuestras organizaciones. Porque no estamos ante un proyec-

“Cuando imagino el futuro, no lo imagino sin IA, sería ingenuo, pero sí lo imagino con la IA en su sitio: como copiloto, nunca como piloto”

En lo organizativo, desde BAIC impulsamos que las empresas adopten políticas claras de uso de IA, quién revisa, quién es responsable, qué información se comparte y cómo para no perder el valor del conocimiento, qué herramien-

to tecnológico más, sino ante una transformación.

Está en nuestras manos preservar espacios donde pensar y no renunciar a nuestro criterio. La IA no nos pide pensar menos, sino pensar mejor. —



Hizkuntza eta hezkuntza dira herri baten nortasunaren bi zutabe nagusiak. Herri baten izaeraren sustrai ezinbestekoak. Elikatu beharrekoak. Euskal Herrian badago hizkuntzaren berreskurapenean ezagutza eta esperientzia, eta hezkuntza eredu berritzaile eta eraldatzailea. Hala egiten dute lan gaurko ikastolek, baita Arizmendi Ikastolak ere. “Gure eredia esportatu baino, gure eredia ezagutu nahi duenari azaldu egiten diogu, nonahi praktikara eraman dezan”, dio Iñaki Gonzalezek.

GORKA ETXABE

Iñaki Gonzalez

ARIZMENDI IKASTOLAKO IRAKASLEA, OLARTE GUNEKO KOORDINATZAILEA ETA BAZARA EGITASMOAREN ARDURADUNA

“Gure herrian ikastolak kooperatiba moduan antolatuta egotea oso interesgarria iruditu zitzaien Mixeko kideei”

Arizmendi Ikastolako irakaslea da, baita Olarte guneko koordinatzailea ere. Era berean, Garabide erakundeko kolaboratzaile moduan 20 urtetik gora daramatza hizkuntza gutxituen berreskurapenean tinko lanean. Berriki, geografikoki Oaxacan (Mexiko) kokatuta dagoen Mixe herrian izan da. Oaxaca estatuko ipar-ekialdeko eskualde menditsuan dago Mixe, 4.600 kilometro koadro inguru hartzen dituen eremuan. Leku isolatua da eta Ayuuk hizkuntza hitz egiten dute.

Nola iritsi zitzaizuen Mixe herrira joateko aukera?

Garabideren bitartez, Mixe herritik egin ziguten eskaera ikastolen elkartera. Gaur egun 145 mila hiztun ditu Ayuuk hizkuntzak eta bizirik badago ere, ez dio joe-

ra globalari ihes egiten. Hizkuntzaren transmisioarekin arduratuta daude eta indartu nahi dute, prestigioa eman nahi diote. Mexikoko Estatuak hizkuntza txikiak gutxiesten ditu eta Mixe komunitateak egoera hori irauli egin nahi du.

Oaxaka iparraldeko mendietan dago komunitatea. Toki guztietatik oro urruti, ezta?

Bai, eremu oso menditsua da eta distantzia handiak daude herri batetik bestera. Horrek aukera ematen die autonomia komunitarioa izateko. Lurra eta ura komunak dira eta kudeaketa ere komunala da. Asanblea da organo nagusia eta modu boluntarioan, errotazio formularekin, ordezkatzen dira udaltzaina, alkatea eta bestelako karguak.

Hezkuntza eta hizkuntzaren kudeaketa ere, Asanblearen erabakien kompetentzia dira?

Ez, Estatu nazioak eraikitzen direnetik hezkuntza asimilaziorako oso inportanteak dira. Kontinenteko leku askotan bezala EBI (Educación Bilingüe Intertelcultural) gaztelera indartzeko tresna bihurtu da. Ayuuk hizkuntzak ondorioz ez du presentziarik eta egoera hori aldatu nahi dute. Gurera etorri zirenean segituan ikusi zituzten hiru-lau ideia amankomun bazituztela.

Hezkuntza bitartezko asimilazio estatalari aurre egiteko, gure herrian ikastolak kooperatiba moduan egotea antolatuta oso interesgarria iruditu zitzairen. Jatorrizko herri askotan moduan beraien antolaketa komunitarioarekin bat egiten duelako. Bestalde, asko gustatu zitzairen gure praktika pedagogikoa pertsona eredu baten garapenera begira egotea modu kontzientean. Pertsona euskaldun kompetente eta koherentea bilatzeaz gain, pertsona erdigunean jartzen duena barne sendotasuna bilatuz, eta bere komunitaterako eraldatzailea, erabakitzaile-ekintzailea eta kooperatiboa dena. Ideia hau gure ikaskuntza esperientzien praktikak partekatuz, oso interesgarria ikusten dute beraien errealitaterako.

Antolaketa aldetik badaude loturak eta gure alternatibona iruditzen zaie. Hizkuntza eta pertsonen eredu: Eraldatzailea, kooperatiboa, kompetentea, euskalduna...

Pertsona eraldatzailea da haiek ere hezi nahi dutena, hemengo ereditik edanez. Hezkuntza eredu berritzaile eta egokiena sustatu nahi dute. Bat, gure seme-alabentzat onena nahi dugulako eta bi, gure herria prestigiotsuago bilakatzen dugulako horrela. Hizkuntza gutxituak lotzen dira pobreziaekin eta hezkuntza modu egoki eta berritzaile baten egitea garrantzitsua da.

Arizmendi Ikastolaren ize-nean topaketa batzuetan parte hartu duzu, ezta?

Euskal ereduaren sozializazioa eta euren herriko ezagueriak ezagutzeko topaketa batean parte hartu dut. Lehenengo beraien SEVILEM ize-neko Mixe herriko hizkuntza eta kultura indartzeko astean eta gero 16 irakasleekin aritu naiz lanean eta Garabidek

Maya Yucatan komunitatetik beste lau lagun gonbidatu ditu. Formazioak eguneko 6 orduko saioak izan ditu 5 egunetan zehar, irakasle guztiekin, pertsona eredu aztertuz, egunerokotasunean ikastolan aste eredu bat nola egiten dugun erakutsi diegu, fokoa haur-hezkuntzan jarritz.

Eta lehenengo pausoak laster emango dituzte, ez da hala?

Uda honetan abuztuan Mixe lurraldeko lau herri ezberdinetan horrelako esperientzia bat jarriko dute martxan. Onarpen komunitarioa dute. Erakutsi nahi dute beste hezkuntza eredu propio bat posible dela. Horregatik da garrantzitsua. Gure eredu oso interesgarria delako beste herrialde baterako eta praktika erreal bat egingo delako, erakusteko posible dela. Hala, lehenengo Mixe ikastolak sortzeko hazitegi bat sustatu dugula esan genezake.

Ikastolen ereduak izan da oinarria. Gure pertsona ereditik euren pertsona eredu egokiena zein izan daitekeen landu dugu. Euren errealitate horretan, eredu hori eraiki behar dute, eta praktikara eraman.

Zer da bidaia honetatik gehien harritu zaituena?

Autoeraketa mailak izugarri harritu nau. Era berean, berretsi dut hizkuntza gutxituetako herrien artean ditugun ezaguerri amankomunak, gauza asko errepikatzen direlako. —

“Hizkuntza gutxituak lotzen dira pobreziaekin eta hezkuntza modu egoki eta berritzaile baten egitea garrantzitsua da”



MONDRAGONeko kooperatibak Gipuzkoako Enpresen Lasterketaren XVII.aren edizioan

Maiatzaren 17an izan zen Donostian Gipuzkoako Enpresen Lasterketaren XVII. edizioa, eta aurten ere milaka lagun bildu ziren enpresen arteko kirola, talde-lana eta harreman profesionalak uztartzen dituen hitzorduan. Parte-hartzaileek 8,5 kilometroko ibilbidea osatu zuten Donostiako kaleetan barrena, eta ekitaldia dagoeneko erreferente bihurtu da Gipuzkoako enpresa-sarean.

Urterolez, aurtengo edizioan ere Laboral Kutxa babesle nagusietako bat izan da, eta bere inplikazioak ekitaldiaren antolaketan eta ikusgarritasunean pisu berezia izan du.

MONDRAGONeko ordezkariak zabala

Aurtengo edizioan, MONDRAGONeko hainbat kooperatibaren presentzia nabarmena izan da. Horien artean daude, besteak beste, Laboral Kutxa, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Fagor Ederlan, LKS Next, Copreci, Dikar, Bexen eta DanobatGroup.

Nabarmentzekoa da DanobatGroupek emaitza arrakastatsua lortu zuela, sailkapenean talde azkarrenetako baten artean agertuz. 29 minutu eta 34 segunduko markarekin, bigarren postua lortu zuen kooperatibak lasterketan.

Horrek erakusten du, hein batean, kooperatiben presentzia sinbolikoa ez ezik, lehiakorra ere badela.

Kirola eta kooperatibismoa eskutik

Kooperatiba horien guztien parte-hartzeak erakusten du enpresen lasterketa hau kirol-proba hutsa baino askoz gehiago dela. Enpresa bereko lankideak taldean aritzen dira korrika, eta jarduera hau askotan baliatu ohi da lan-esparrutik kanpo harremanak sendotzeko eta komunitate-sentimendua indartzeko.

MONDRAGONen kasuan, ekimenak bereziki lotura du kooperatiben eguneroko balioekin: elkarlana, talde-konfiantza eta osasuna sustatzea. Horregatik, gero eta ohikoagoa da kooperatibetako taldeak euskal enpresen lasterketetan parte hartzen ikustea.

Hurrengo geltokiak: Bilbo eta Gasteiz

Gipuzkoako probaren ostean, hurrengo hitzordua ekainaren 7an izango da Bilbon ospatuko den Bizkaiko Enpresen lasterketan. Eta aurtengo edizioei amaiera emateko, Gasteizko Enpresa lasterketa ospatuko da hilabete batzuk barru, urri aldera. **Azken zenbaki honen erredakzio itxiera maiatzaren bukaeran egin zen, eta ezin izan duzu Bizkaiko lasterketaren gaineko informazio eguneratua jaso.*

Horrela, hiru lurraldeetan sendotzen ari da enpresen arteko lasterketa formatua, eta MONDRAGONeko kooperatibek ere presentzia nabarmena izaten jarraitzen dute, kirola eta kooperatibismoa uztartuz. —

Fagor Ederlan



Copreci



DanobatGroup





LKS Next



Mondragon Unibertsitatea



Ikerlan



Dikar

Denbora-pasak

Sopa de letras¹

Encuentra el nombre de 5 cooperativas del ámbito de la automoción .

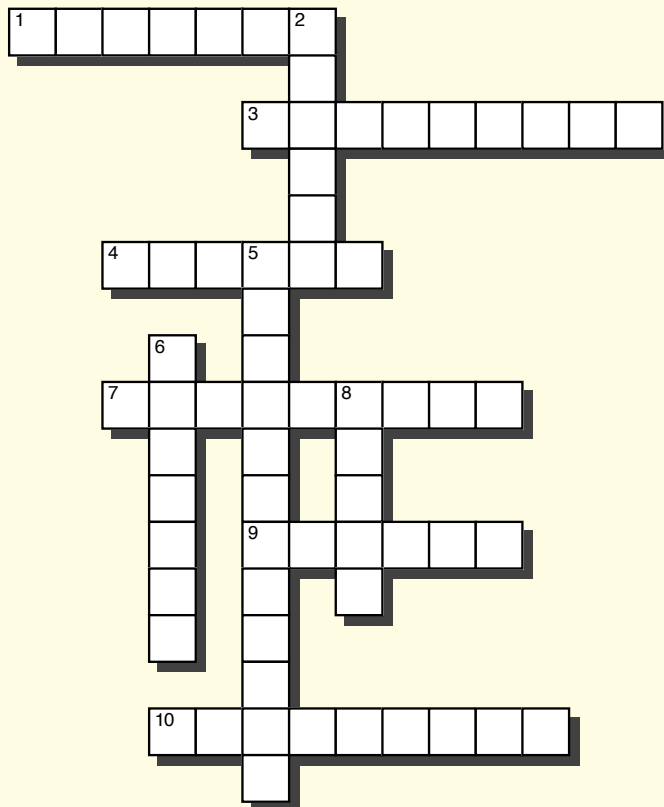
Crucigrama²

HORIZONTALES

1. _____, cooperativa resultante de la fusión entre Mondragon Lingua y Alecop.
3. Es la Confederación de Cooperativas de Euskadi.
4. Cooperativa ubicada en Itziar (Gipuzkoa) especializada en mecanizados de precisión.
7. Ruben _____, 13 años como presidente de Orbea.
9. “Al cooperativismo le falta _____”, dice en este número de TU Lankide Marina Vargas, divulgadora en redes.
10. Nerea _____. Bertsolari que hemos entrevistado en la sección “Euskal Kultura” de este número.

VERTICALES

2. MONDRAGON _____, portal de empleo de la Corporación.
5. Revista de Mondragon Unibertsitatea que está celebrando su vigésimo aniversario.
6. Arizmendiarrrietaren _____ Elkartea cumplirá en breve 20 años, dice su presidenta Lourdes Idoiaga.
8. Cooperativa goierritarra que acaba de presentar un proyecto para desarrollar soluciones de seguridad para baterías.



1. Sopa de letras
 FAGOR EDERLAN | CIKAUTXO | MAIER | BATZ | MAPSA
2. Crucigrama
 HORIZONTALES 1. MLAKOOP | 3. KONFEKOP | 4. GOMERK | 7. GABILONDO | 9. RELATO | 10. IBARZABAL
 VERTICALES 2. PEOPLE | 5. MUNIVERSITAS | 6. LAGUNAK | 8. ORKLI

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Hieroglifikoa asmatzen duzuenon artean sasoko barazkiz osatutako otarre eder bat zozketatuko da, Barrenetxe kooperatibaren eskutik.

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

*Sasoiko eskuragarritasunaren arabera, saskiko produktuak alda daitezke.



Hieroglifoa - Jeroglífico

Euskarazko izena, Arizmendiarrietak komunitatearentzako zerbitzu gisa eta pertsona garatzeko modu gisa deskribatzen zuena.

Egurrezko enkofratuan lider den kooperatiba baten izena ere bada.



Sustantivo en euskera que Arizmendiarría describía como un servicio a

la comunidad y una forma de desarrollarse la persona. También da nombre a una cooperativa lider en encofrado de madera.

¿Quieres participar?

Entre las personas que acierten el jeroglífico se sorteará una deliciosa cesta de verduras de temporada, de la mano de la cooperativa Barrenetxe.

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

*Puede que los productos de la cesta varíen, según disponibilidad.



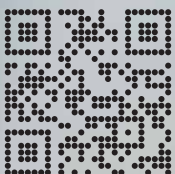
Gertuago

Más cerca

Closer

MONDRAGON
Korporazioaren
informazio eguneratua
euskaraz, gaztelaniaz
eta ingelesez.

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



MONDRAGON



GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza